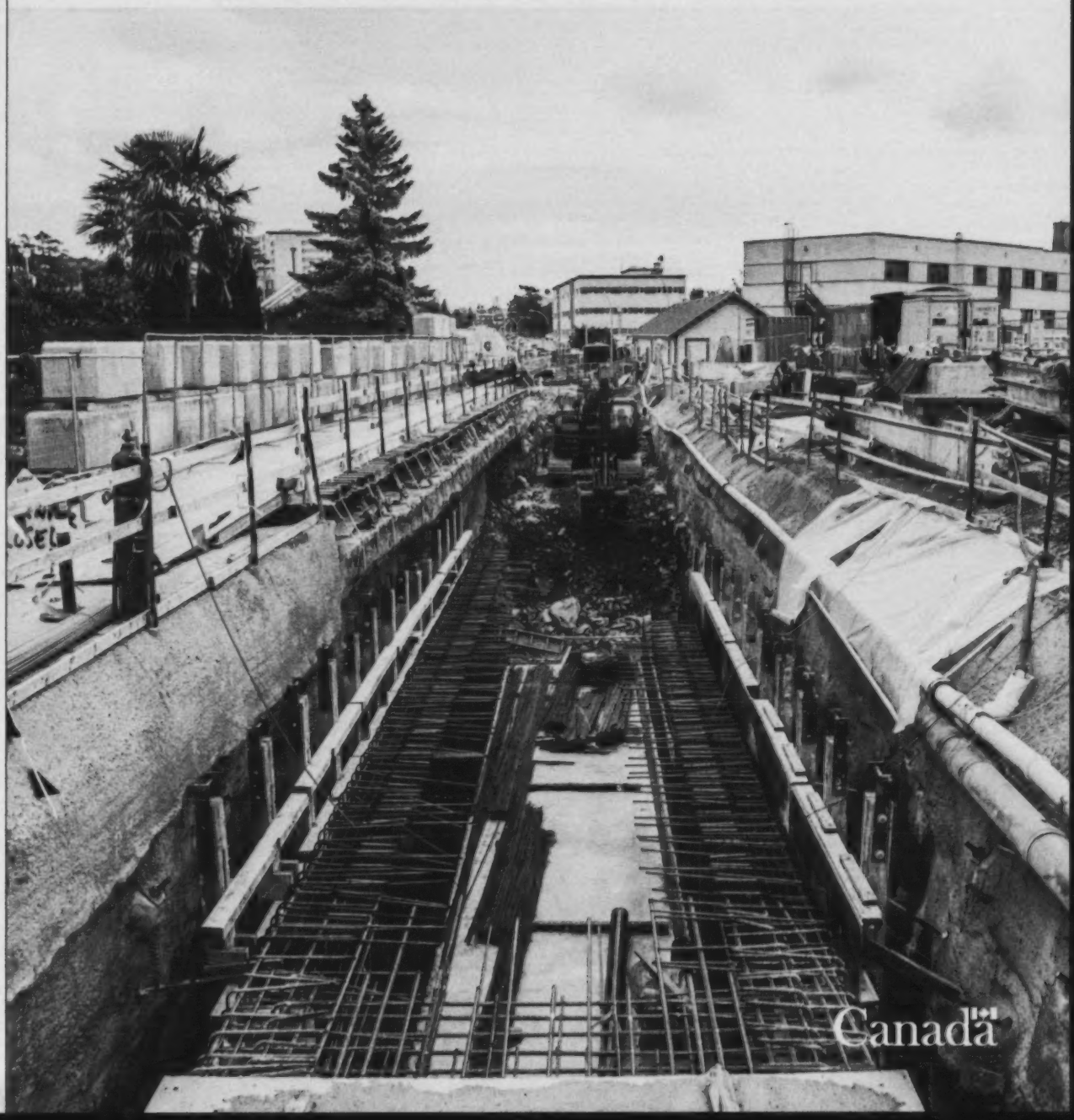
CONSTRUCTION DE DÉFENSE CANADA

60 ANS YEARS
CDC | DCC

RAPPORT ANNUEL 2013-2014

COMPOSER AVEC LE CHANGEMENT

PROFITER DE LA TRANSFORMATION



Canada

COUVERTURE

Couloir de services publics, BFC Esquimalt. Ce tunnel souterrain, renforcé avec du béton, longe le centre de la route principale de la base sur un demi-kilomètre. Il compte plusieurs salles d'accès. Ce couloir, d'une valeur de 20 millions de dollars, abritera un vaste éventail de services publics et facilitera l'entretien et les travaux d'amélioration.

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

Construction de défense (1951) Limitée (communément appelée « Construction de Défense Canada » ou « CDC ») est une société d'État qui offre des services novateurs et rentables de passation des marchés, de gestion des marchés de construction, d'infrastructure et d'environnement, et de soutien des infrastructures tout au long de leur cycle de vie, afin de répondre aux besoins du Canada dans le domaine de la défense. CDC a deux principaux clients-partenaires : le groupe Infrastructure et environnement (IE) du ministère de la Défense nationale (MDN), et le Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC). De la planification des besoins au déclassement d'installations, la gamme des activités de CDC est vaste. Les ressources de CDC sont divisées en cinq secteurs de services.

SERVICES DES MARCHÉS

L'équipe du secteur des Services des marchés voit à l'obtention de biens, de services professionnels et de services de construction et d'entretien afin de répondre aux besoins du Canada en matière d'infrastructures de défense, tant au pays qu'à l'étranger.

SERVICES DE CONSTRUCTION

L'équipe du secteur des Services de construction participe à l'édification, à la rénovation et à l'entretien d'installations dans le cadre du programme d'infrastructure et d'environnement du MDN.

SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

L'équipe du secteur des Services environnementaux aide le MDN à atteindre ses objectifs en matière de performance environnementale, à se conformer aux exigences réglementaires, à faire preuve de diligence raisonnable et à gérer les risques.

SERVICES DE GESTION DES PROJETS ET DES PROGRAMMES

L'équipe du secteur des Services de gestion des projets et des programmes fournit des conseils en ce qui concerne notamment les exigences relatives aux bâtiments, la planification des programmes, ainsi que le contrôle du calendrier et des documents.

SERVICES DE GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

De la planification des besoins au déclassement d'installations, l'équipe du secteur des Services de gestion des biens immobiliers assure le bon fonctionnement de l'infrastructure du MDN.

TABLE DES MATIÈRES

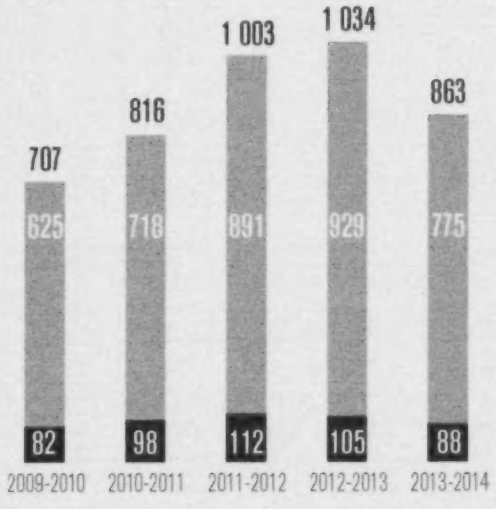
6 MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
7 MESSAGE DU PRÉSIDENT
18 LA SOCIÉTÉ
20 PRIX
22 GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ
31 CONSEIL D'ADMINISTRATION
32 ÉQUIPE DE DIRECTION
33 ÉQUIPE DE GESTION
34 GESTIONNAIRES NATIONAUX
35 COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION
66 ÉTATS FINANCIERS

RENDEMENT – POINTS SAILLANTS

PRODUITS GÉNÉRÉS PAR PRESTATIONS DE SERVICES
(EN MILLIONS DE DOLLARS)

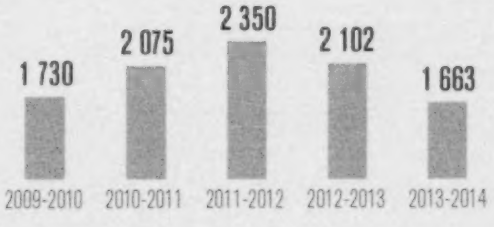
NOMBRE D'EMPLOYÉS
(EXPRIMÉ EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN)

PAIEMENTS LIÉS AUX MARCHÉS
(EN MILLIONS DE DOLLARS)
BIENS ET SERVICES DE CONSTRUCTION
SERVICES PROFESSIONNELS

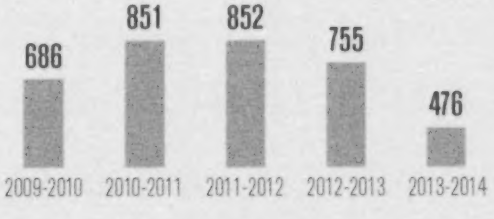


PAIEMENTS LIÉS AUX MARCHÉS, PAR EMPLOYÉ
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

NOMBRE DE MARCHÉS ATTRIBUÉS



VALEUR DES MARCHÉS ATTRIBUÉS
(EN MILLIONS DE DOLLARS)

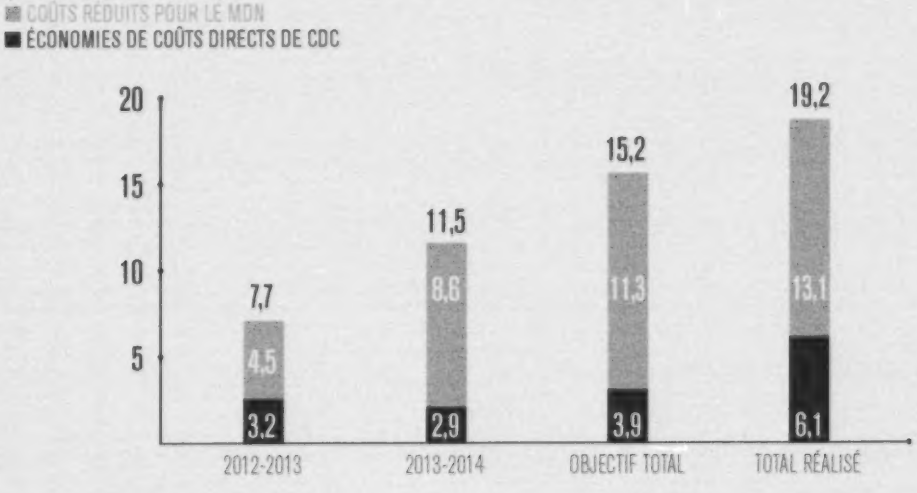


ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE SERVICES
(SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE)

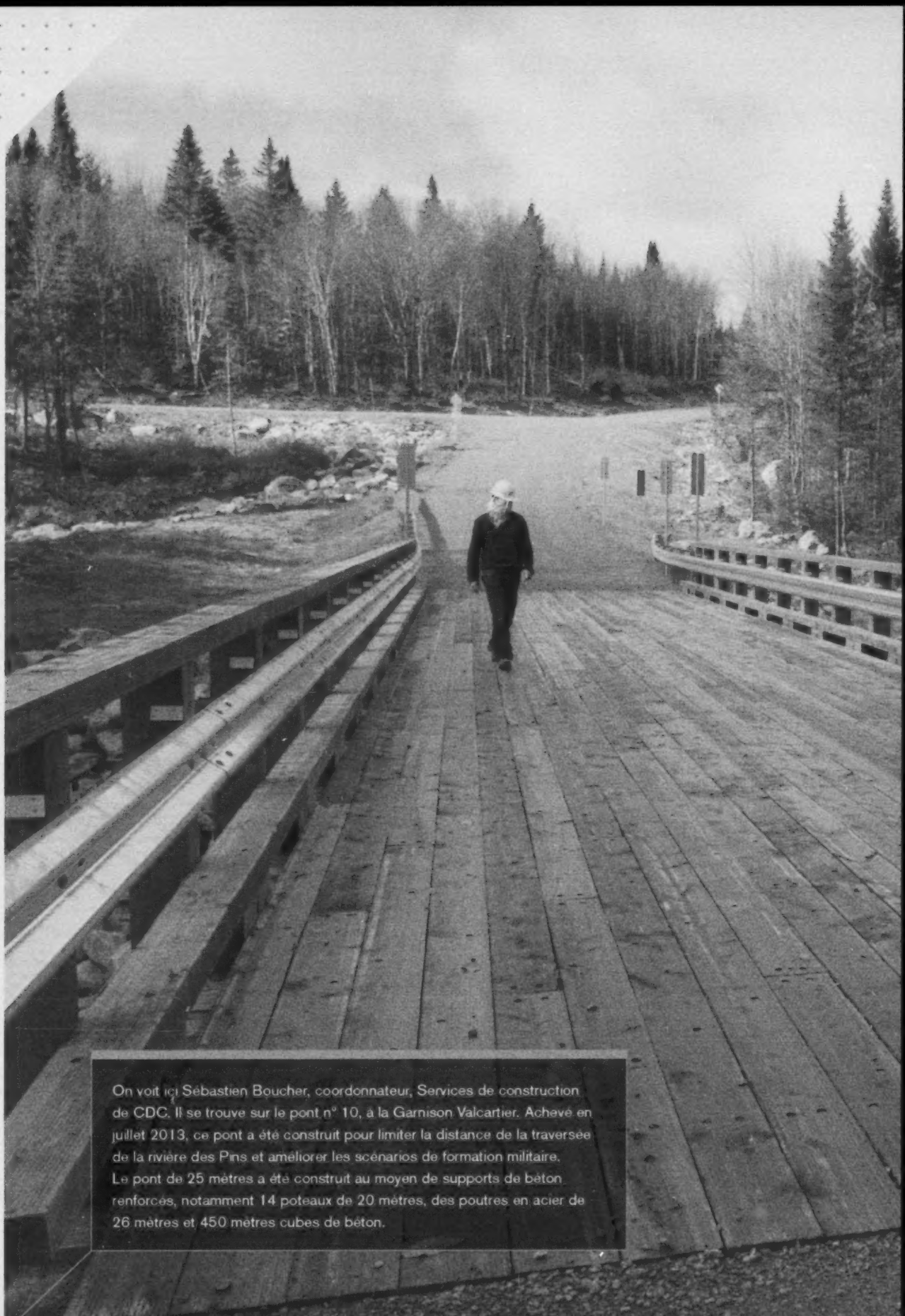
TAUX D'UTILISATION
(POURCENTAGE D'HEURES QUE LES EMPLOYÉS CONSACRENT AUX TRAVAUX FACTURABLES LIÉS AUX MARCHÉS DES CLIENTS)

COÛT DE LA PRESTATION DE SERVICES
(PRODUITS GÉNÉRÉS PAR PRESTATIONS DE SERVICES EXPRIMÉS EN POURCENTAGE DES PAIEMENTS LIÉS AUX MARCHÉS)

ÉCONOMIES RÉALISÉES DANS LE CADRE DU PLAN D'ACTION POUR LA RÉDUCTION DU DÉFICIT (PARD)
(EN MILLIONS DE DOLLARS)



Le graphique ci-dessus montre le total des économies réalisées durant les deux premiers exercices financiers touchés par les mesures du PARD. Pour des explications détaillées, consultez la section 6.8 aux pages 59 à 61.



On voit ici Sébastien Boucher, coordonnateur, Services de construction de CDC. Il se trouve sur le pont n° 10, à la Garnison Valcartier. Achevé en juillet 2013, ce pont a été construit pour limiter la distance de la traversée de la rivière des Pins et améliorer les scénarios de formation militaire. Le pont de 25 mètres a été construit au moyen de supports de béton renforcés, notamment 14 poteaux de 20 mètres, des poutres en acier de 26 mètres et 450 mètres cubes de béton.

COMPOSER AVEC LE CHANGEMENT

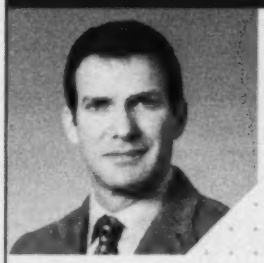
PROFITER LA TRANSFORMATION

Alors que le MDN continue son processus de renouvellement et de transformation, CDC en fait autant. Il est clair que la transformation organisationnelle nécessite une planification stratégique, une gestion réfléchie et, bien entendu, du temps. Comme le MDN prévoit poursuivre ses efforts de transformation jusqu'en 2016, CDC s'adapte de façon à évoluer avec son client-partenaire. Ainsi, nous pourrons gérer adroitement les répercussions de ce changement jusqu'en 2016 et au cours des années qui suivront.

La souplesse et l'adaptabilité de CDC reflètent la qualité qui caractérise depuis toujours le travail que nous accomplissons pour le MDN. Puisque nos deux organismes ont l'un et l'autre géré de grands changements auparavant, CDC est tout à fait en mesure de faire preuve de la résilience nécessaire pour optimiser l'efficacité, simplifier les processus opérationnels et obtenir les résultats opérationnels auxquels s'attend le Canada.

Le rôle unique que nous jouons à titre de société d'État autonome nous permet d'intervenir, au besoin, peu importe le moment et l'endroit. La gestion du changement fait partie de notre travail et nous sommes fiers de faire profiter le MDN de notre expérience en cette période d'une importance capitale où, ensemble, nous travaillons pour offrir le meilleur rapport qualité-prix à tous les Canadiens.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Veiller à la réussite d'une entreprise en contexte de changement pousse une organisation à se poser une question essentielle : Quel est le principal avantage que nous offrons à nos clients-partenaires? Toute entreprise doit se poser cette question fondamentale pour justifier son existence à ses actionnaires, et cette question est d'autant plus pertinente en cette période de transformation à l'échelle gouvernementale.

En ce qui concerne CDC, notre avantage a toujours résidé dans notre capacité, et en fait dans notre responsabilité, à adapter la Société pour répondre non seulement aux besoins de nos clients-partenaires, mais également pour appuyer l'ensemble du gouvernement en ce qui concerne les défis qu'il doit relever en matière de défense du Canada. Voilà notre mandat : nous devons répondre aux besoins d'infrastructure visant à appuyer la défense et la sécurité de notre nation.

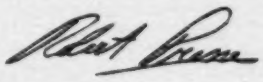
Autrement dit, nous devons être prêts à relever tous les défis, qu'il s'agisse de travailler dans les étendues éloignées de l'Arctique ou dans les déserts de sable d'Afghanistan. Maintes fois, nous avons prouvé que nous étions à la hauteur des défis qu'on nous demandait de relever et des projets qu'on nous demandait de réaliser. Grâce à notre souplesse et notre expérience, nous ne répondons pas seulement aux besoins changeants de nos clients-partenaires et aux défis qui en résultent, mais nous les anticipons également.

Au fil des ans, notre organisation s'est enrichie de nouveaux domaines d'expertise, comme l'assainissement de l'environnement, l'enlèvement de munitions explosives non explosées et la sécurité des données. Nous avons transformé notre structure et nos processus, et n'avons pas cessé de les transformer, afin d'optimiser la valeur que nous apportons à nos projets. À mesure que nous avons élargi notre expertise, nous avons aussi saisi l'occasion de travailler avec un nouveau client-partenaire, soit le Centre de la sécurité des télécommunications Canada.

Par ailleurs, nous continuons à maintenir les relations de longue date que nous entretenons avec le MDN et les FAC. Comme le MDN et les FAC planifient leur processus de renouvellement et de transformation en repensant leurs structures et processus internes, nous sommes dans une position unique pour créer une valeur importante pour eux. Notre connaissance incomparable de leur infrastructure, jumelée à nos 63 années de collaboration pour la défense du Canada, nous permet de nous acquitter non seulement d'un rôle d'exécution clé, mais ajoute également de la valeur grâce aux conseils que nous leur dispensons.

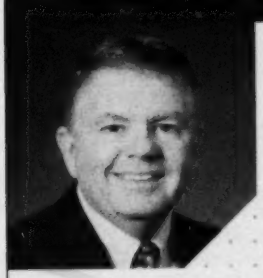
Au nom des membres du Conseil d'administration, j'exprime nos profonds remerciements pour l'occasion qui nous est donnée d'être témoins de toutes les réalisations des employés de CDC au bénéfice de nos clients-partenaires. CDC ne serait pas en mesure d'atteindre ce niveau de réussite sans les efforts exceptionnels de ses employés dévoués, partout au pays. J'aimerais remercier tous les employés de CDC pour l'engagement qu'ils démontrent dans tout ce qu'ils font afin que la Société contribue de façon si importante à la satisfaction des besoins de nos clients-partenaires et à ceux du gouvernement du Canada. Chaque jour, CDC agit pour changer les choses.

J'aimerais maintenant, d'une part, remercier personnellement les membres du Conseil d'administration pour le service qu'ils rendent à CDC, en particulier Kris Matthews qui a pris sa retraite en octobre, l'année dernière et, d'autre part, souhaiter la bienvenue à nos nouveaux membres, Lori O'Neill et John Boyd. Tous nos membres du Conseil apportent un vaste éventail d'expertise et d'expérience à leur travail. Je me sens donc privilégié de collaborer avec un groupe de personnes si compétentes.



Robert Presser
Président du Conseil d'administration

MESSAGE DU PRÉSIDENT



Innovation et intégrité. Nous mettons en pratique ces deux initiatives importantes dans tout ce nous faisons à CDC, particulièrement dans le processus continu de transformation visant à réaliser notre vision d'être un chef de file et un employeur de choix, à qui les intervenants et les partenaires accordent une grande valeur, dans le cadre de la réalisation de notre mission.

En tant qu'organisme, nous nous concentrons sur notre mission consistant à fournir la prestation de services la plus efficace possible pour la défense du Canada. Le principal objectif de chaque personne au sein de l'organisme est de transformer les façons dont nous offrons ces services, et nous avons lancé des initiatives d'entreprise novatrices pour répondre aux priorités et aux attentes du gouvernement du Canada dans ce domaine.

Nous optimisons également la prestation des services en adoptant un cadre de gestion du rendement de l'entreprise, le meilleur de sa catégorie. Pour favoriser l'intégrité et la résilience de nos opérations, nous avons établi ou amélioré des cadres de travail pour encadrer nos pratiques en matière de gouvernance, de gestion des relations et de planification stratégique, ainsi que d'intégrité de l'approvisionnement. Nous avons modifié nos systèmes pour mieux soutenir nos employés en les dotant des processus et des mécanismes opérationnels adéquats (matériel, logiciels et autres outils) dont ils ont besoin pour accomplir un travail de la meilleur qualité possible. Nous avons continué à mettre l'accent sur la sécurité afin de protéger nos renseignements et ceux des projets que nous réalisons.

Nos employés, notre principal atout, sont les moteurs de l'innovation et de l'intégrité. Nous encourageons l'innovation, au moyen d'initiatives telles que notre nouveau prix de l'innovation, InnoviCulture, qui favorise notre culture de l'innovation et qui reconnaît les idées d'amélioration dans tous les aspects des opérations de CDC. Ces idées proviennent de nos employés et sont utiles à notre organisme et à nos clients-partenaires.

Nous suscitons également la participation de nos partenaires de l'industrie offrant des services-conseils dans les domaines de la construction, du génie et de l'architecture. Mentionnons parmi nos plus récentes initiatives notre adhésion au Conseil canadien de l'innovation en construction, à titre de membre fondateur, pour contribuer à promouvoir le programme de l'innovation pour l'industrie canadienne de la construction. Cette collaboration permet de mieux comprendre nos partenaires de l'industrie et de renforcer nos liens avec eux, ainsi que de favoriser les principes d'accès à des occasions d'approvisionnement équitables, ouvertes et transparentes. CDC peut ainsi attirer des entreprises et des organismes de qualité pour répondre à ses appels d'offres de travaux et réaliser ses projets en offrant le meilleur rapport qualité-prix possible et les normes les plus élevées à nos clients-partenaires, tout en contribuant à une saine concurrence afin d'optimiser les ressources des contribuables.

Ce processus continu de transformation a mené à l'optimisation de la façon dont CDC offre ses services, ce qui a donné lieu à un meilleur rapport qualité-prix pour nos clients-partenaires. Nos initiatives en matière d'innovation et d'intégrité orientent nos activités quotidiennes, et mènent CDC vers la réalisation de notre vision tout en respectant nos énoncés de mission et de valeurs. C'est cette orientation que nous choisissons pour aujourd'hui et pour demain.

James S. Paul
Président et premier dirigeant

Projet de regroupement de Pleasantville, SFC St. John's. La nouvelle structure unique et polyvalente, d'une superficie de 32 000 m², qui compte quatre étages et qui a été construite au coût de 117,8 millions de dollars, remplacera 13 immeubles et abritera les entrepôts du matériel d'entretien de véhicules, des locaux d'entreposage, un gymnase, une unité médicale, une salle à manger et des bureaux.

TRANSFORMATION

RENOUVELER LE CYCLE DE VIE DE L'INFRASTRUCTURE

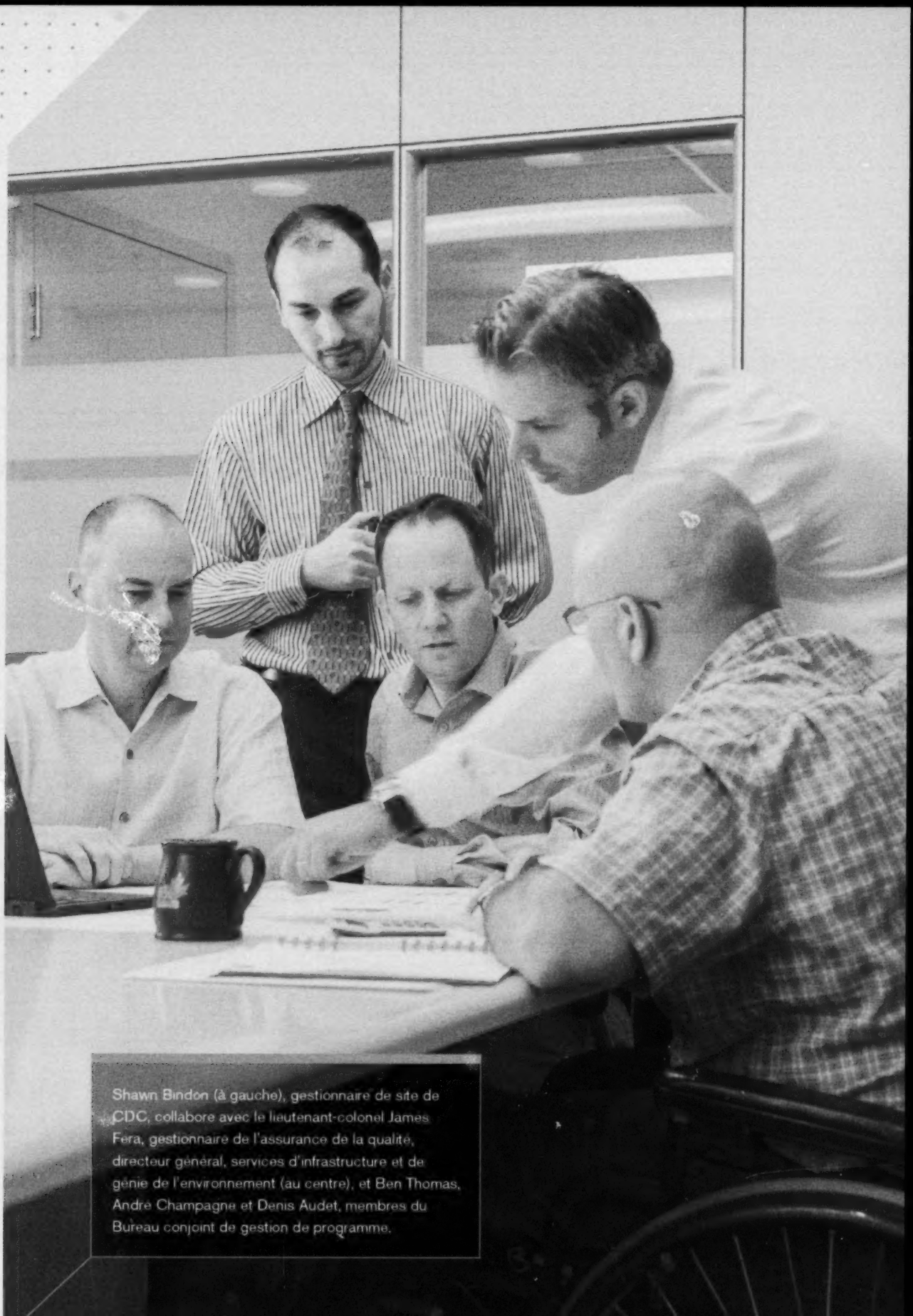
Le partenariat de longue date entre CDC et le MDN a été façonné par la collaboration et l'expertise commune dont le résultat est notamment la construction d'une vaste gamme d'installations au cours d'une période de plus de 60 ans. Motivée par la nécessité de fournir cette infrastructure dans un contexte souvent difficile – de l'Arctique à l'Afghanistan –, CDC se transforme constamment de façon que ses services nous permettent de répondre en tout temps aux besoins changeants de notre client-partenaire, et même de les prévoir.

Dans le contexte actuel de changement continu, nous aidons le MDN à transformer les installations que nous avons contribué à bâtir bien des années plus tôt, alors que le cycle de vie des projets, qui va de la création au renouvellement, revient à son point de départ.

À la station des Forces canadiennes St. John's, par exemple, nous avons attribué l'un des plus importants marchés de notre histoire en vue de regrouper 13 des bâtiments de la base en une seule installation polyvalente de 32 000 m^2. Grâce à notre vaste expérience, nous avons pu surmonter les difficultés de ce projet de conception-construction de 117,8 millions de dollars, notamment la pénurie de matériaux de construction et de personnes de métier sur l'île. La présence quotidienne de CDC sur les lieux et sa collaboration axée sur le partenariat avec ses entrepreneurs et le MDN ont grandement contribué à la réussite du projet.

Notre capacité d'adaptation se reflète également dans l'expertise inégalée que nous avons acquise dans l'assainissement de sites radar du Nord canadien datant du milieu du XX^e siècle. Nous avons habilement intégré des services de gestion de projets, de gestion des marchés, de passation des marchés et des services environnementaux afin de mettre en œuvre le projet d'assainissement du réseau DEW. Dans le cadre de ce projet, 21 sites ont été inspectés et assainis, et le projet en arrive maintenant à la phase de surveillance continue.

Pour parvenir à cette réussite, nous avons travaillé en étroite collaboration avec le MDN, les experts de l'industrie, les collectivités du Nord et les entrepreneurs en vue d'élaborer de nouvelles solutions environnementales qui seront mises à la disposition d'autres organismes qui mènent des activités dans cette région fragile et précieuse. Les compétences et les connaissances de CDC ont été fort utiles lorsque le MDN et le ministère des Richesses naturelles de l'Ontario nous ont demandé conseil au sujet de l'assainissement des sites de la Ligne du Centre du Canada dans le nord de l'Ontario. Des 11 sites en question, huit sont maintenant achevés, l'achèvement des sites restants étant prévu d'ici à 2015; on bénéficiera ainsi d'un environnement plus sûr dans cette région durant les années à venir.



Shawn Bindon (à gauche), gestionnaire de site de CDC, collabore avec le lieutenant-colonel James Fera, gestionnaire de l'assurance de la qualité, directeur général, services d'infrastructure et de génie de l'environnement (au centre), et Ben Thomas, André Champagne et Denis Audet, membres du Bureau conjoint de gestion de programme.

RAPPORT QUALITÉ-PRIX

OPTIMISER LA STRUCTURE ET LES PROCESSUS

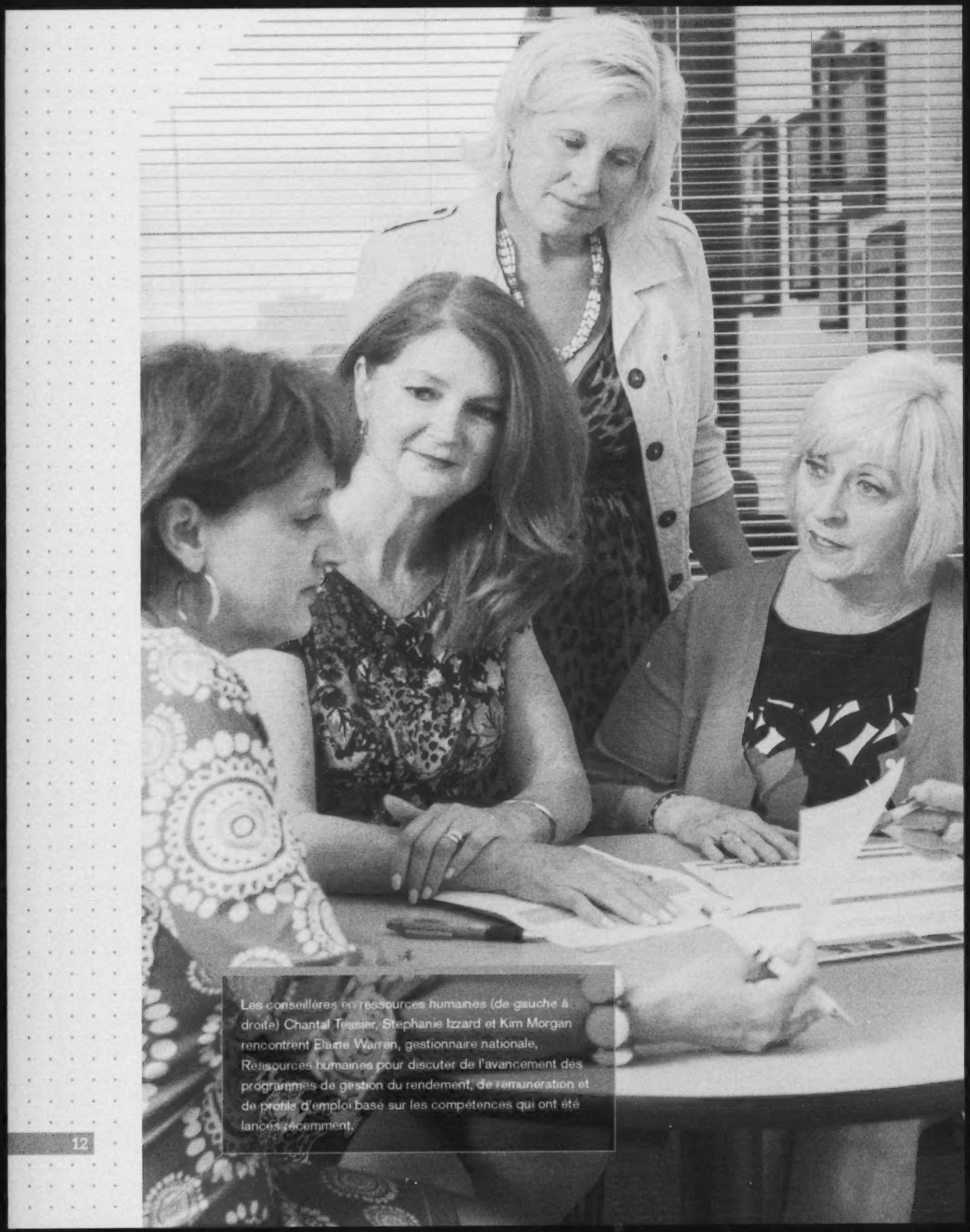
CDC a toujours comme objectif d'offrir un rapport qualité-prix et un rapport coût-efficacité optimaux à nos clients-partenaires et, en fin de compte, aux contribuables canadiens. Voilà qui englobe deux vastes initiatives connexes: optimiser ses secteurs de services et ses pratiques commerciales, et respecter ou dépasser ses engagements envers le MDN en matière de réduction des coûts.

Notre projet d'optimisation repose sur une approche pluriannuelle qui, déjà, porte ses fruits. Par exemple, nous avons acquis une solide capacité d'établissement de rapports de gestion des activités qui permettra une surveillance précise des activités opérationnelles, et nous déterminons actuellement les tendances des données en vue d'effectuer des analyses complètes des résultats selon les activités et les programmes. De plus, nous réorganisons le Bureau conjoint de gestion de programme à Ottawa afin de pouvoir coordonner, de façon centralisée, les besoins de CDC et du MDN. Cela améliorera la communication entre les deux organismes, multipliera les occasions d'établir de nouveaux liens et de nouvelles capacités, et permettra un meilleur accès aux processus de résolution des problèmes.

À l'échelle régionale, le personnel nous a aidés à cerner et à mettre en œuvre d'autres possibilités d'optimisation, dont la simplification du processus d'accord sur les niveaux de service avec le client-partenaire, la simplification ou l'élimination des formulaires inefficaces, et l'élaboration d'un système de vérification fondé sur les risques qui consiste en un processus d'audit amélioré. En ce qui concerne les Services de l'entreprise, CDC a réussi à réduire les coûts liés aux voyages, à l'accueil, à la réinstallation d'employés, aux fournitures de bureau et aux salaires.

Bien que CDC soit une société d'État qui ne reçoit pas de crédits du gouvernement, elle a emboité le pas à ses clients-partenaires en participant à l'Examen stratégique et fonctionnel du gouvernement du Canada, misant sur la durabilité des finances publiques, la réduction du coût des activités du gouvernement et la responsabilisation à l'égard du rendement. Cette initiative, maintenant appelée Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD), touche quatre exercices financiers consécutifs à compter de 2012-2013.

Par l'intermédiaire du PARD, CDC s'est engagée à réduire les coûts des services qu'elle fournit au MDN en maintenant ses taux de facturation jusqu'en 2015-2016 et en diminuant de 5 % les coûts des services de gestion des marchés de construction qu'elle fournit au MDN, en grande partie par des efforts d'optimisation. CDC a dépassé cet engagement et a toujours pour objectif d'aider ses clients-partenaires à gérer le changement, qu'il s'agisse de fusionner des centres d'opérations, de trouver des possibilités d'économies, de concevoir des méthodes d'approvisionnement plus efficientes ou de réorganiser l'expertise technique.



Les conseillères en ressources humaines (de gauche à droite) Chantal Tessier, Stephanie Izzard et Kim Morgan rencontrent Elaine Warren, gestionnaire nationale, Ressources humaines pour discuter de l'avancement des programmes de gestion du rendement, de rémunération et de profils d'emploi basé sur les compétences qui ont été lancés récemment.

QUALITÉ

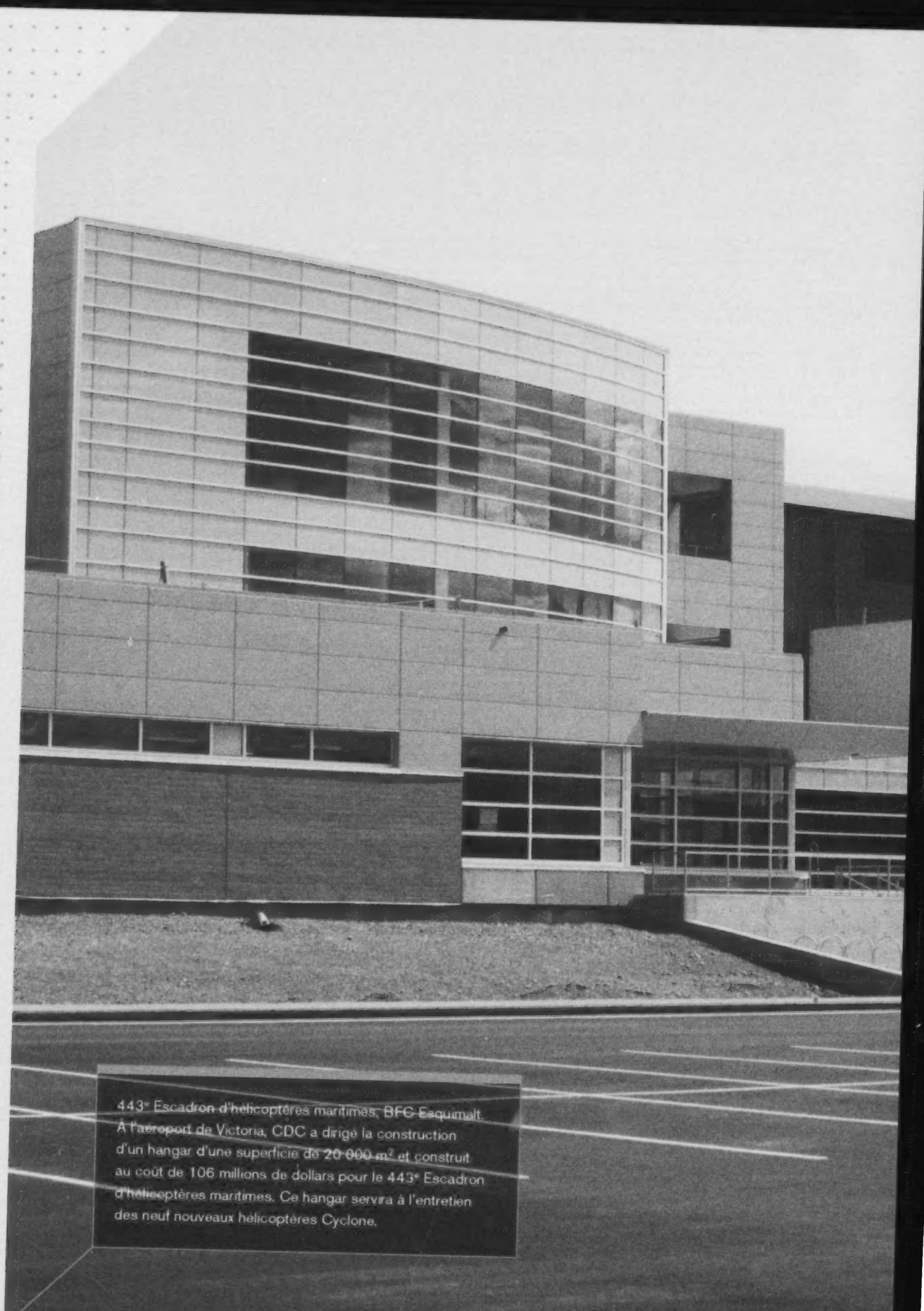
METTRE L'ACCENT SUR LE RENDEMENT

L'engagement de CDC en matière d'excellence nourrit son amélioration continue et la transformation interne qu'exige une telle démarche. La gestion du rendement dans chaque aspect de nos activités garantit notre capacité à fournir les services qui répondent aux besoins de notre client-partenaire, tout en offrant à ce dernier le rapport qualité-prix auquel il s'attend.

L'analyse comparative de notre rendement est essentielle à la compréhension de notre valeur. Pour établir ces bases de référence, CDC a élaboré un cadre de gestion du rendement de l'entreprise qui définit les jalons de mesure du rendement appropriés, établit des processus pour recueillir des renseignements connexes, et procure à la haute direction les données nécessaires à la surveillance du rendement en fonction des plans. À l'appui de ce cadre, nous avons examiné l'ensemble des principaux indicateurs de rendement et des indicateurs de rendement opérationnel de CDC, en vue de recueillir les bons renseignements au bon moment aux fins d'amélioration.

Notre système de rendement des employés vise à refléter cet objectif axé sur la valeur et l'excellence. Le rendement au travail est évalué selon la compétence, et les rajustements de la rémunération sont ensuite établis au mérite, de façon à récompenser l'excellence. Les profils d'emploi basés sur les compétences et un système d'examen du rendement en ligne récemment mis en œuvre complètent cette approche équitable et responsable sur le plan financier, laquelle s'apparente aux exigences tant du secteur privé que du secteur public. En fait, notre approche de gestion des congés des employés, qui est en place depuis plusieurs années, est semblable à la nouvelle approche adoptée présentement par le gouvernement fédéral comme moyen de réduire les passifs financiers tout en soutenant les employés.

Un rendement exceptionnel nécessite également des normes élevées en matière d'intégrité et de pratiques professionnelles éthiques. La totalité des employés satisfont aux exigences de la mise à jour annuelle, conformément à notre Code d'éthique. Le présent document stratégique décrit clairement nos attentes quant à la conduite des employés, et contribue ainsi à préserver et à améliorer la confiance du public dans l'intégrité, l'objectivité et l'impartialité de CDC.



443e Escadron d'hélicoptères maritimes, BFC Esquimalt. À l'aéroport de Victoria, CDC a dirigé la construction d'un hangar d'une superficie de 20 000 m² et construit au coût de 106 millions de dollars pour le 443e Escadron d'hélicoptères maritimes. Ce hangar servira à l'entretien des neuf nouveaux hélicoptères Cyclone.

SOUPLESSE

S'ENGAGER À L'ÉGARD D'ACTIVITÉS DURABLES

Grâce à son modèle opérationnel souple, CDC a toujours pu répondre rapidement et efficacement aux besoins de son client-partenaire. En fait, nous partageons les objectifs de celui-ci : exécuter les projets de manière efficace, dans le respect des délais prescrits, quel que soit l'endroit où ces projets sont mis en œuvre. Les six décennies d'expérience en construction militaire de CDC – expérience acquise dans les bases et les escadres de partout au Canada ainsi que dans les bureaux de la Société situés dans le Grand Nord, en Europe et en Afghanistan – lui ont permis de constituer une mémoire institutionnelle constante en matière d'infrastructure de défense au Canada.

Notre mandat, prescrit par la loi, est clair : nous devons fournir une gamme complète de services d'infrastructure et gérer le cycle de vie des infrastructures en vue d'assurer la défense du Canada. À titre de société d'État, nous faisons preuve d'une grande souplesse dans la gestion de nos activités, que ce soit en période de croissance ou de compressions. Grâce à notre position unique, à mi-chemin entre le secteur public et le secteur privé, nous pouvons très bien nous acquitter des engagements du gouvernement du Canada en matière de réduction budgétaire tout en menant nos activités comme une entreprise privée.

Puisque nous fonctionnons selon le régime de la rémunération des services et selon un régime sans but lucratif, nous exploitons une entreprise autofinancée, durable et caractérisée par son esprit d'entreprise. Nous faisons preuve de souplesse : nous pouvons rapidement procéder à des hausses ou à des diminutions, au besoin, nos politiques en matière de ressources humaines étant semblables à celles du secteur privé. Notre culture nous permet de nous ajuster aux fluctuations liées aux affaires sans compromettre la qualité des services. Nous offrons un excellent rapport qualité-prix : toute notre équipe se consacre à relever dans les plus brefs délais les défis qui se présentent, et nos employés sont de plus en plus en mesure de prendre des décisions immédiates reposant sur nos pratiques exemplaires mises à l'essai. De plus, nous sommes justes : nous tirons parti de nos liens avec l'industrie afin que les entreprises aient accès, de façon juste et équitable, aux marchés que CDC attribue régulièrement et dont la valeur se chiffre en millions de dollars, et nous protégeons les intérêts de l'État et ceux de nos clients-partenaires.

De par sa conception, le modèle opérationnel de CDC lui permet d'offrir le meilleur rapport qualité-prix, d'assurer une prestation de services solide pour ses clients-partenaires, et de veiller à sa viabilité financière. Nous sommes fiers d'avoir pris un engagement à l'égard de chacun de ces objectifs et de réussir à les atteindre.

Kirk Ventress, coordonnateur, Services de construction de CDC, et Sandra Heidel, coordonnatrice, Santé et sécurité au travail, inspectent la phase 1 des nouveaux logements de l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC), à la Garnison Petawawa. Ces nouveaux logements sont des unités modulaires à assemblage unique qui sont préfabriquées en usine, puis transportées et montées sur place. Lorsqu'ils seront occupés, ces nouveaux logements seront entretenus dans le cadre du marché de service des installations de l'ALFC.

INTÉGRITÉ

PROTÉGER L'INNOVATION ET LE PROCESSUS EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT

Le processus d'approvisionnement est au cœur de la capacité de CDC à offrir un bon rapport qualité-prix à ses clients-partenaires. Voilà qui se reflète dans notre double objectif d'innovation et d'intégrité tout au long du processus d'approvisionnement, alors que notre contexte opérationnel changeant présente des occasions idéales pour faire évoluer nos processus et nos pratiques.

La rationalisation du processus de passation de marchés dans le cadre de projets de conception et de construction, au moyen de la méthode de conception-construction modifiée, n'est qu'un exemple des façons de garantir le meilleur rapport qualité-prix pour l'État. Comme nous n'allons en appel d'offres qu'une seule fois, pour ce qui est des coûts de conception d'un projet donné, le processus regroupe en une seule étape plusieurs étapes de la passation d'un marché. Une fois que l'entrepreneur est sélectionné et que le projet va de l'avant, l'entrepreneur établit les prix des services et du matériel. Cela allège considérablement le fardeau administratif associé au processus actuel et donne lieu à une meilleure coordination entre l'architecte et le constructeur, à une importante diminution des différends et des demandes de modification, et à une amélioration de la qualité de l'infrastructure résultant du projet.

Entre-temps, à la Garnison Petawawa, nous nous préparons à réaliser, pour l'Agence de logement des Forces canadiennes, un projet pilote regroupant des marchés de services d'entretien. En fusionnant les offres à commandes existantes en une seule offre, nous pouvons réduire le chevauchement des efforts et accroître l'efficacité en adoptant une approche de gestion de projet axée sur les marchés d'entretien et de réparation. Voilà qui devrait mener à des réponses accélérées pour nos clients, améliorer la qualité de vie des familles des membres des Forces armées canadiennes (FAC), augmenter la transparence du processus d'approvisionnement, et permettre de meilleures économies d'échelle et un rendement accru des loyers.

Nous tirons toujours parti du succès de notre partenariat public-privé sur lequel repose le projet d'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications Canada, à Ottawa. De plus, nous effectuons la transition vers un approvisionnement entièrement électronique afin d'économiser temps et argent; nous collaborons avec l'industrie en vue de la mise en œuvre prévue en 2015.

À mesure que nous élaborons ces processus, l'intégrité demeure essentielle. Notre *Code de conduite en matière d'approvisionnement* établit les responsabilités professionnelles de nos entrepreneurs, qui doivent garantir leur conformité. De plus, nous sommes conscients de notre contexte opérationnel, nous avons donc institué un processus de vérification des soumissionnaires pour confirmer, avant l'attribution d'un marché et durant sa mise en œuvre, que ceux-ci respectent le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* de CDC. Pour le présent exercice financier, la totalité des approvisionnements ont été vérifiés aux fins de conformité. Notre partenariat avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) soutient cette mesure, ce qui nous permet de réaliser des vérifications de l'intégrité des soumissionnaires retenus et d'éviter d'attribuer des marchés aux entreprises qui ont déjà été reconnues coupables d'une infraction figurant dans le Code.

LA SOCIÉTÉ

LES EMPLOYÉS

CDC reconnaît que son personnel constitue son meilleur atout et que les succès de l'entreprise reposent sur les capacités et l'engagement de ses employés. CDC possède une équipe de professionnels, de techniciens et de membres du personnel administratif dévoués. Les employés affectés aux activités d'exploitation sont secondés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologies de l'information, en communication et en administration.

Au cours de l'exercice 2013-2014, CDC comptait 855 employés (exprimés en équivalents temps plein [ETP]), une diminution de 17,9 % par rapport à l'exercice 2012-2013, au cours duquel l'effectif s'élevait à 1 041 employés (ETP). Conformément à ses objectifs opérationnels, CDC ajuste en permanence la taille de ses effectifs, en fonction de la demande prévue de services d'infrastructure émanant du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC). Les chiffres du dénombrement des effectifs indiquent que le nombre d'employés a continué de diminuer au cours de l'exercice 2013-2014, puisqu'il s'élevait à 802 à la fin de l'exercice, comparativement à 963 au cours de l'exercice 2012-2013, et à 1 061 au cours de l'exercice 2011-2012 – ce qui représente une baisse de 16,7 % et de 9,2 % respectivement. CDC a enregistré quelque 100 pertes d'emplois au cours de l'exercice 2013-2014. Ces pertes d'emplois sont liées aux réajustements continus des effectifs, lesquels réajustements sont effectués pour tenir compte de l'évolution du programme du MDN et des FAC.

CDC compte bon nombre d'employés de longue date qui ont mené une carrière passionnante au sein de la Société. Chaque année, CDC souligne les jalons de la carrière de ces employés. En 2013-2014, 114 employés ont célébré cinq années de service chez CDC; 30 employés, 10 années; 10 employés, 15 années; deux employés, 20 années; et cinq employés, 25 années de service, tandis que deux employés ont franchi le cap des 30 années de service.

Au cours de l'exercice, grâce aux pratiques internes de développement de carrière de CDC, 69 employés ont progressé dans leur carrière au moyen de promotions, de reclassifications et d'affectations intérimaires. CDC et le MDN tirent également profit du transfert des compétences entre les différents emplacements d'opérations où les employés ont la chance d'améliorer leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. En 2013-2014, 23 employés ont été mutés d'une région à une autre, et 120 employés ont été mutés à une autre unité fonctionnelle de la même région.

STRUCTURE DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Le président et premier dirigeant de CDC doit répondre de la gestion et du rendement de la Société au Conseil d'administration. Le président de CDC relève du président du Conseil d'administration. L'équipe de la haute direction est composée du président et premier dirigeant et de quatre vice-présidents (trois affectés aux opérations, un affecté aux services de l'entreprise), et ses bureaux sont situés au siège social de CDC, à Ottawa. En plus de leurs interactions quotidiennes, les membres du groupe de la haute direction se rencontrent régulièrement pour étudier, avec l'aide de la secrétaire de la Société, les questions de nature stratégique, opérationnelle et financière de la Société.

Trois vice-présidents, Opérations, sont responsables respectivement de la gestion des activités, des activités de prestation des services et de planification d'entreprise, et de l'approvisionnement, au sein de CDC. Le vice-président, Opérations – Gestion des activités, est responsable de la gestion des activités de toutes les régions. Le vice-président, Opérations – Prestation de services et Planification d'entreprise, est responsable de la prestation de services pour les secteurs des Services de construction, des Services environnementaux, des Services de gestion des projets et des programmes, ainsi que des Services de gestion des biens immobiliers. Il est également responsable des activités de planification d'entreprise qui appuient les initiatives stratégiques

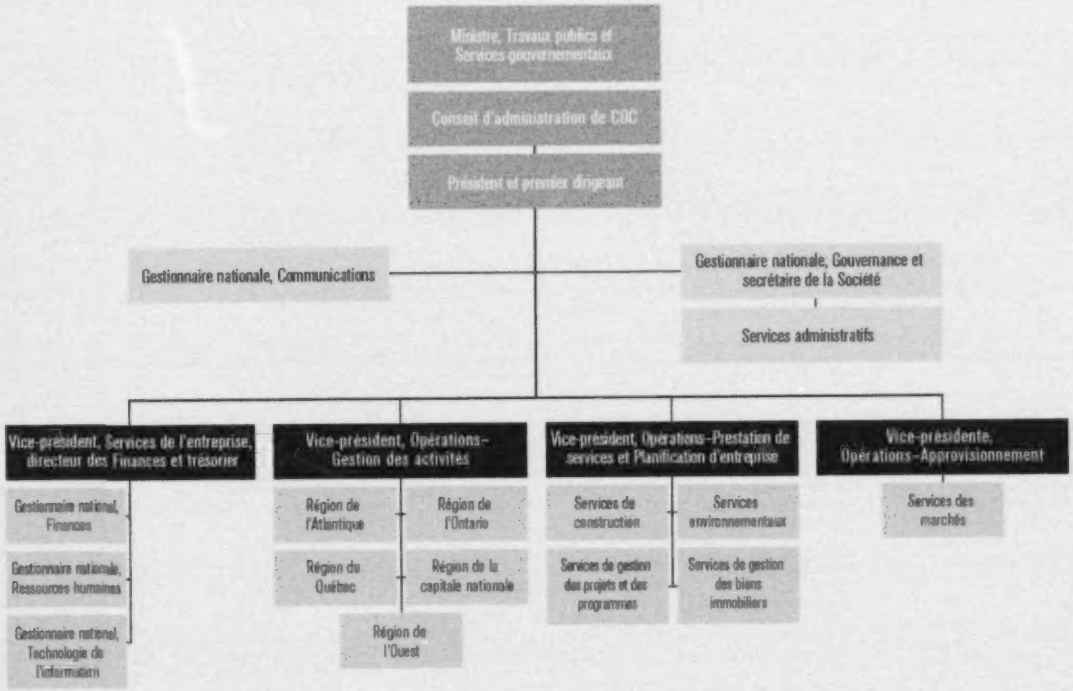
énoncées dans le *Plan d'entreprise* de CDC. Ce vice-président agit également à titre d'officier de la sécurité de l'entreprise.

La vice-présidente, Opérations – Approvisionnement, est responsable du leadership et de la surveillance de la fonction d'approvisionnement à l'échelle de la Société, en plus d'être responsable du secteur des Services des marchés. Ce secteur de services, qui s'est engagé dans la voie de la décentralisation il y a plusieurs exercices, a achevé la réorganisation de ses activités en 2013-2014.

Le vice-président, Services de l'entreprise, qui est également le directeur des Finances et le trésorier, est responsable de la division des services de l'entreprise, qui comprend les ressources humaines, les finances et les technologies de l'information.

Les directeurs régionaux gèrent les activités des régions de l'Ouest, de l'Ontario, de la capitale nationale, du Québec et de l'Atlantique par l'intermédiaire de bureaux régionaux situés à Edmonton, à Kingston, à Ottawa, à Montréal et à Halifax, respectivement.

La secrétaire de la Société est responsable des questions de gouvernance et s'assure que CDC respecte l'ensemble des lois, des règlements et des politiques gouvernementales appropriées. Elle soutient également le Conseil d'administration et communique avec les intervenants de la Société.



Les lauréats des prix nationaux, de gauche à droite : [rangée arrière] Arthur Humble, Michael Farrell, Stephen Toth, [rangée avant] Colin Sullivan, Nicole Burgess et Éric Desrochers, avec James Paul, président et premier dirigeant de CDC. *Absent : Richard Elchuk*

SERVICES DE L'ENTREPRISE

Afin d'aider CDC dans la prestation de services, la division des Services de l'entreprise, au siège social de la Société situé à Ottawa, fournit des services de soutien, à l'ensemble de la Société, et des services d'administration financière des marchés, au client. Parmi ces services, citons les ressources humaines, les finances et les technologies de l'information.

La division des Services de l'entreprise comprend une équipe forte et dévouée d'employés, parmi lesquels des experts financiers, des intervenants en ressources humaines et des professionnels des technologies de l'information. Ensemble, ils relèvent le défi sans cesse grandissant que représentent l'établissement et la conservation d'une infrastructure appropriée, afin de gérer la demande de services de soutien découlant de la croissance des dernières années. De plus, le groupe tient à jour des programmes, des politiques et des pratiques de gestion et d'opérations, de manière à créer un système de contrôle interne efficace qui protège les actifs de CDC tout en soutenant les employés et la prestation de services.

PRIX

PRIX NATIONAUX POUR 2014

Chaque année, c'est avec fierté que CDC reconnaît les réalisations remarquables de ses employés ainsi que leur contribution à la réussite de la Société. En honorant ces personnes et ces équipes, CDC souligne l'esprit novateur et le dévouement de ses employés, qui sont ses atouts les plus précieux. Ces réalisations sont soulignées chaque année à l'occasion de la cérémonie de remise des prix nationaux qui a lieu à Ottawa. Les noms des lauréats des prix nationaux de 2014 figurent ci-dessous.

Le Prix du président est remis chaque année à un employé ayant apporté une contribution exceptionnelle et constante à la Société, en plus d'avoir obtenu des résultats remarquables. Richard Elchuk, gestionnaire de site, Base des Forces canadiennes (BFC) Suffield, a reçu ce prix.

Le Prix du développement des services a été décerné à l'équipe du secteur des Services de gestion des biens immobiliers, Groupe des opérations du Québec. Ce prix

récompense un employé ou un groupe d'employés pour sa contribution remarquable au développement et à la promotion des services à valeur ajoutée offerts au client-partenaire. Dirigée par Dominique Chartier, cette équipe est composée de Samir Chemrouk, Éric Desrochers, Monica Marin, Guylaine Poirier et Josée Turgeon.

CDC remet deux Prix de la satisfaction de la clientèle aux employés qui ont constamment fourni des services exceptionnels aux clients. La diversité des candidatures démontre clairement l'engagement de CDC envers ses clients-partenaires ainsi que l'importance que la Société accorde à la réalisation ou au dépassement des attentes des clients. En 2013-2014, CDC a eu le plaisir de décerner ce prix aux employés suivants :

- Arthur Humble, chef d'équipe, Services des marchés, Garnison Petawawa;
- l'équipe du projet de regroupement de Pleasantville, SFC St. John's, composée de Mike Brown, Jeffrey Hopkins et Colin Sullivan.

Le Prix de l'innovation est remis à un employé ayant contribué de façon déterminante à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une solution novatrice. Stephen Toth, chef de projet, BFC Esquimalt, a reçu ce prix pour 2014.

Michael Farrell, coordonnateur, Services environnementaux, BFC Kingston, a reçu le Prix commémoratif Robert-Graham 2014. Ce prix reconnaît la contribution spéciale d'un employé à l'amélioration de la sécurité sur le lieu de travail ou à la protection de l'environnement.

PRIX DES AMIS DE CDC

Au cours de la cérémonie de remise des prix nationaux, le président et premier dirigeant de CDC, James Paul, a eu le privilège de remettre le Prix des amis de CDC. Ce prix reconnaît officiellement la participation d'une personne qui appuie et partage les valeurs d'entreprise de CDC et qui a contribué à la réussite de la Société. Il a été décerné au lieutenant-colonel James Fera, récompensé pour son rôle de partenaire dans la réalisation de projets de défense, et pour son engagement continu à entretenir avec CDC une relation de travail positive axée sur la collaboration.

James Paul, à gauche, a remis le Prix des amis de CDC au lieutenant-colonel James Fera au cours de la cérémonie des prix nationaux à Ottawa, le 6 mai 2014.

GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

GÉRANCE

La Société rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux (la ministre). La *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) stipule que le Conseil d'administration de CDC (« le Conseil ») est chargé de la gestion de l'entreprise, des activités et de toutes autres affaires de la Société. Les statuts de CDC établissent le cadre de l'exploitation et de la gestion de la Société, et la charte du Conseil décrit les domaines particuliers de responsabilité. On peut consulter la charte sur le site Web de CDC à l'adresse suivante : www.cdc-dcc.gc.ca.

En décembre 2013, le président du Conseil a reçu de Diane Finley – la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux – l'énoncé annuel des priorités et des responsabilités (aussi connu sous le nom de « lettre d'attentes »). Cette lettre décrit l'orientation et les attentes principales du gouvernement du Canada à l'égard de CDC. La Société l'utilise pour s'assurer que CDC remplit son mandat, ainsi que pour élaborer son *Plan d'entreprise de 2014-2015 à 2018-2019* et le présent *Rapport annuel*.

Le Conseil s'appuie sur ses deux comités, qui l'aident à assumer ses responsabilités : le Comité de vérification et le Comité de gouvernance et des ressources humaines. Ces comités ont des responsabilités distinctes, qui sont décrites dans leurs chartes respectives (que l'on peut consulter sur le site Web de CDC à l'adresse suivante : www.cdc-dcc.gc.ca). Leurs activités de 2013-2014 sont décrites en détail plus loin dans la présente section.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Les réunions du Conseil et des comités sont organisées de manière à maximiser la participation du Conseil au processus de planification stratégique de CDC. Le processus annuel de planification stratégique de CDC a débuté en août 2013, lorsque le Conseil s'est réuni pour discuter des éléments préliminaires à inclure dans le plan stratégique de la Société. Lors de cette réunion, le Conseil a discuté des priorités essentielles du gouvernement du Canada, des façons dont les objectifs stratégiques de CDC correspondent à ces priorités, et du meilleur moyen de montrer en quoi CDC respecte l'esprit et l'intention du Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) du gouvernement. En septembre 2013, CDC a tenu sa séance de planification stratégique régulière à l'intention de la haute direction, et un représentant du Conseil y a participé pour présenter le point de vue de celui-ci. Les cadres supérieurs de CDC ont ensuite utilisé les éléments des discussions qui ont eu lieu lors de la séance de planification stratégique pour rédiger le *Plan d'entreprise* quinquennal de CDC. D'autres participants ont été invités à cette séance de planification stratégique, parmi lesquels des représentants d'intervenants qui collaborent étroitement avec CDC, notamment le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) du MDN, le sous-ministre adjoint (Biens immobiliers) de Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et le président de l'Association canadienne de la construction.

À la séance de planification stratégique, la haute direction de CDC a également examiné et évalué l'état des initiatives mentionnées dans les plans d'entreprise antérieurs, et étudié les résultats d'une analyse qui a permis de mettre en évidence divers enjeux et tendances liés aux activités de CDC. On a intégré ces renseignements dans l'ébauche du *Plan d'entreprise de 2014-2015 à 2018-2019* (« ébauche du plan »), et présenté les nouvelles initiatives clés de la Société et leurs indicateurs de rendement. Dans le cadre d'une rencontre au début de décembre 2013, après avoir examiné et commenté l'ébauche du plan, le Conseil a approuvé ce plan ainsi que les budgets annuels de fonctionnement et d'immobilisations, sous réserve de modifications mineures.

COMMUNICATIONS

Dans le cadre de ses activités de communication avec les intervenants et le public, et conformément à la LGFP, CDC a tenu son assemblée publique annuelle de 2012-

2013 le 5 juin 2013. L'annonce de cette assemblée avait été publiée sur le site Web de CDC 30 jours avant l'événement. Comme elle le fait chaque année, CDC y avait invité les chefs et les membres d'associations de l'industrie. Les employés et les clients-partenaires de CDC sont toujours les bienvenus à l'événement. Outre le président du Conseil de CDC, quatre membres du Conseil ainsi que le président et premier dirigeant de CDC étaient présents pour répondre aux questions.

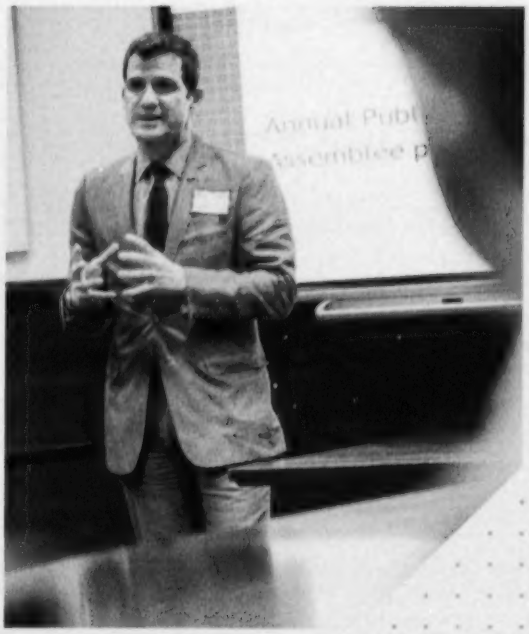
Cette année, le président du Conseil de CDC a souligné les résultats de la Société pour l'exercice financier et décrit la complexité des projets auxquels participe CDC ainsi que l'étendue des travaux en question. Le fait que le MDN et les FAC subissent une transformation a également fait l'objet d'une discussion, et il a été mentionné que CDC demeurerait vigilante dans le cadre de son mandat consistant à offrir le meilleur rapport qualité-prix au gouvernement du Canada. Au cours de son exposé, le président et premier dirigeant de CDC a formulé des commentaires sur le rôle de la Société qui est d'offrir des services d'infrastructure et un soutien des infrastructures tout au long de leur cycle de vie afin de répondre aux besoins du Canada dans le domaine de la défense, ce qui englobe des services liés à la construction, à l'entretien, à l'environnement, à l'exécution de projets et de programmes ainsi qu'à la gestion des installations. Il a aussi été souligné que CDC encourage un marché équitable, concurrentiel et sûr en suivant des pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement. Un compte rendu des discussions de cette assemblée est affiché sur le site Web de CDC à l'adresse suivante : www.cdc-dcc.gc.ca.

Le président du Conseil de CDC et la ministre cherchent des occasions de communiquer, et le président du Conseil présente des rapports aux membres du Conseil sur les questions soulevées. Le Conseil reçoit également des rapports périodiques sur les activités du président de CDC, de même que de chaque membre de l'équipe de la haute direction, en matière d'engagement avec les intervenants et à l'égard de la gestion de leurs relations avec divers groupes.

GESTION DES RELATIONS

Les réunions du Conseil ont habituellement lieu à Ottawa; chaque année, une réunion est tenue à l'un des bureaux régionaux de CDC au Canada (régions de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario ou de l'Ouest). Le Conseil encourage les membres de la haute direction de CDC à participer aux réunions du Conseil, lorsque cela s'avère raisonnable sur le plan financier.

À chaque réunion du Conseil, les vice-présidents, les directeurs régionaux ou d'autres membres du personnel de CDC font des exposés devant les membres du Conseil, notamment sur les activités de CDC liées aux initiatives de la Société, sur la façon dont celle-ci répond aux besoins de ses clients-partenaires, et sur les préoccupations importantes de CDC dans une région en particulier. Les employés de CDC ont aussi l'occasion



de rencontrer les membres du Conseil et de participer à une période de questions avec le président du Conseil afin de comprendre le rôle que joue le Conseil dans la gouvernance de la Société. En 2013-2014, le Conseil a tenu une réunion à la Garnison Longue-Pointe, à Montréal (mars 2014).

Dans la conduite de ses activités, le Conseil de CDC est résolu à s'assurer que CDC continue à respecter l'esprit et l'intention du PARD du gouvernement du Canada ainsi que le gel du budget de fonctionnement, annoncé dans le *discours du Trône de 2013* et dans *la mise à jour de novembre 2013 sur les projections économiques et financières*. Ainsi, le Conseil examine régulièrement les dépenses de fonctionnement et les budgets de CDC avec le président et premier dirigeant et le directeur des Finances. Cet examen continu est un aspect important de la surveillance qu'exerce le Conseil.

INDÉPENDANCE

Chacun des sept membres du Conseil de CDC est indépendant de la direction de la Société, à l'exception du président et premier dirigeant de CDC. Cette indépendance constitue un principe fondamental de bonne gouvernance. À la fin de 2013-2014, le Conseil de CDC comptait tous les membres qui doivent en faire partie, puisque deux nouveaux membres ont été nommés et que les trois membres qui avaient prolongé leur mandat, dont le président du Conseil, ont été renommés. Le président du Conseil s'assure que le Conseil d'administration exerce ses fonctions et ses responsabilités de manière efficace.

Le rôle du président du Conseil et celui du président et premier dirigeant sont distincts, et aucun employé ni aucun dirigeant de CDC ne siège au Conseil de CDC. La ministre nomme les membres du Conseil avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le mandat des membres du Conseil est d'un maximum de quatre ans, après quoi ils peuvent poursuivre leur mandat jusqu'à ce que des successeurs soient nommés, s'ils le désirent. Le gouverneur en conseil nomme, pour des mandats qu'il juge appropriés, le président du Conseil de même que le président et premier dirigeant.

Le Conseil se réunit au moins tous les trimestres, et les réunions des comités sont fixées en fonction des réunions du Conseil, dans un souci de responsabilité financière et de réduction des dépenses. Des séances privées ont lieu lors des réunions du Conseil et des comités, afin que les membres du Conseil puissent se rencontrer en l'absence des dirigeants de CDC. De plus, les membres du Conseil rencontrent régulièrement des auditeurs externes et internes.

RENDEMENT DU PREMIER DIRIGEANT

L'évaluation du rendement du président et premier dirigeant est directement liée au rendement global de CDC. Conformément aux attentes continues selon lesquelles les sociétés d'État doivent respecter l'esprit et l'intention du PARD du gouvernement, en mai 2013, le Bureau du Conseil privé (BCP) a ajouté l'initiative suivante, qui concerne l'engagement de la Société, à l'entente de rendement 2013-2014 de tous les premiers dirigeants des sociétés d'État : « Renouveler et transformer les processus opérationnels par la mise en œuvre efficace des mesures de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité mises de l'avant dans le Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) et d'autres initiatives pangouvernementales ou ministérielles ». Le BCP doit mettre en œuvre une telle initiative chaque année. Le rendement des premiers dirigeants des sociétés d'État sera évalué en fonction de cette initiative et des autres initiatives liées au rendement de leurs sociétés d'État respectives, ce qui comprend les initiatives portant sur la gestion des politiques et des programmes, sur les relations avec les actionnaires et les intervenants, et sur les résultats en matière de leadership.

Par l'entremise du président du Conseil, et sur recommandation du Comité de gouvernance et des ressources humaines, le Conseil de CDC a contribué à établir l'entente de rendement ainsi qu'à surveiller et à évaluer le rendement du premier dirigeant en 2013-2014. Dans le cadre de ce processus, le Conseil a examiné les résultats et l'état des initiatives de la Société décrites dans le *Plan d'entreprise* quinquennal de CDC préparé chaque année.

Dans le cadre du Programme de gestion du rendement (PGR) du BCP, le Conseil se servira de l'entente de rendement et du formulaire d'évaluation du rendement comme fondement de l'examen et de l'évaluation du rendement, en 2013-2014, du président et premier dirigeant; par ailleurs, les Lignes directrices du PGR du BCP ont permis de formuler des recommandations concernant la cote de rendement. De plus, le président du Conseil a consulté la ministre et les membres du Conseil pour s'assurer que les opinions des actionnaires étaient prises en compte dans l'entente de rendement 2013-2014.

EFFICACITÉ

Le Conseil de CDC se fonde sur les lignes directrices du BCP pour établir un profil des compétences requises du Conseil. Ce profil aide à déterminer et à préciser les rôles et les responsabilités du Conseil et de ses comités. Il sert également à déterminer les caractéristiques, les compétences et l'expérience principales que doivent posséder les membres du Conseil de CDC, ainsi qu'à définir la combinaison optimale des compétences, des connaissances et de l'expérience particulières dont le Conseil a besoin pour fonctionner efficacement. Les principales fonctions et responsabilités des membres du Conseil de CDC comprennent la gouvernance, la planification stratégique, l'évaluation et la gestion des risques, les contrôles internes, la gestion et l'évaluation du rendement, et la continuité de la gestion.

Le BCP encourage les sociétés d'État à utiliser ce type de profil lorsqu'il est question de proposer des candidats à leur conseil d'administration, afin de s'assurer que les membres du conseil possèdent ensemble une diversité appropriée de compétences et d'expérience. À l'heure actuelle, les membres du Conseil de CDC ont, dans un juste équilibre, de l'expérience dans le secteur public et le secteur privé, et possèdent des connaissances dans des domaines relatifs aux activités de la Société, notamment le génie, le droit, les finances et l'administration publique. Le principe de l'équité entre les sexes est également respecté au sein du Conseil puisque ce dernier compte quatre hommes et deux femmes. Au 31 mars 2014, le Conseil de CDC comptait tous les membres qui doivent en faire partie.

Afin d'évaluer l'efficacité du Conseil et d'en assurer la continuité, tous les membres du Conseil doivent remplir régulièrement un questionnaire d'évaluation du Conseil, qui comporte également des questions visant à évaluer le rendement des comités et de chacun des membres du Conseil. Les chartes du Conseil et des comités constituent le fondement du processus d'évaluation. Le Conseil utilise également des directives du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) concernant ces évaluations afin de formuler des observations sur le rendement du président du Conseil et celui des présidents des comités, et de reconnaître les points forts. Les membres évaluent également leur propre contribution, évaluation qui servira d'outil d'autoperfectionnement.

En 2013, le Conseil a décidé de ne pas réaliser d'évaluation du Conseil pour diverses raisons, notamment le fait que les deux membres nouvellement nommés n'avaient pas encore eu la possibilité de faire l'expérience du processus du Conseil d'administration dans son intégralité ni été en mesure de l'évaluer en détail, et que les questions soulevées lors des évaluations précédentes avaient été traitées comme il se doit.

ORIENTATION

Il importe que tous les membres du Conseil de CDC comprennent le fonctionnement de CDC ainsi que le rôle joué par le Conseil dans la gestion des activités et des autres affaires de la Société.

Au moment de leur nomination, les nouveaux membres du Conseil participent à un programme intensif d'orientation d'une journée. Ils peuvent aussi participer à des séances d'information supplémentaires. Des possibilités de formation continue pour tous les membres du Conseil sont offertes pendant toute l'année. Lorsque la Société doit s'adapter à de nouvelles exigences ou suivre de nouvelles lignes directrices, comme les Normes internationales d'information financière (IFRS), des renseignements pertinents leur sont communiqués immédiatement. Par ailleurs, lors des réunions du Conseil, les membres assistent à des présentations régulières sur les services et les programmes de CDC. Les membres du Conseil peuvent à tout moment demander de l'information sur certains points. CDC est

membre de l'Institut des administrateurs de sociétés et encourage les membres du Conseil à participer aux événements présentés par l'Institut et à consulter les publications qu'il diffuse.

Lorsque les réunions du Conseil ont lieu à l'extérieur d'Ottawa, les membres du Conseil ont la possibilité de visiter des chantiers et de constater la façon dont les services de CDC offrent une valeur ajoutée au gouvernement du Canada. Ces activités permettent aux membres du Conseil de mieux connaître les activités de CDC et les aident à comprendre l'environnement dans lequel CDC évolue. Lors de la réunion du Conseil qui a eu lieu en mars 2014 à la Garnison Longue-Pointe, à Montréal, les membres du Conseil ont pu voir sur place l'état ou le résultat de projets auxquels CDC a participé. De plus, des membres du personnel de CDC ainsi que du MDN et des FAC leur ont fait part des activités qui se déroulent dans la Région du Québec.

GOUVERNANCE

Le Conseil est responsable de la gouvernance de CDC. Le Conseil exerce ce rôle de nombreuses façons : il approuve l'orientation stratégique de la Société, présentée dans le *Plan d'entreprise*; il s'assure que les principaux risques opérationnels et les risques pour la réputation de CDC associés à ses activités ont été déterminés et que des systèmes appropriés sont en place pour gérer ces risques, notamment un cadre de gestion des risques de la Société; et il s'assure que les systèmes d'information et les pratiques de gestion répondent aux besoins de CDC et favorisent la confiance en l'intégrité des renseignements et des rapports de la Société.

Le Conseil s'assure que la Société est apte à atteindre ses objectifs, en supervisant le processus de planification stratégique et en y prenant part, et en formulant des commentaires et des conseils à CDC concernant le *Plan d'entreprise*. Il s'assure également que la direction de CDC prend en compte les objectifs en matière de politique publique ainsi que les pratiques et les tendances pertinentes des entreprises du secteur privé, dans le cadre de la gestion des activités de la Société. CDC recueille les commentaires de représentants de l'industrie sur les pratiques exemplaires chaque fois qu'elle en a l'occasion, y compris lors de son assemblée publique annuelle, et aborde cette question dans les plans d'entreprise et les rapports annuels de la Société, lesquels plans et rapports sont approuvés par le Conseil.

En 2013-2014, CDC a lancé son nouveau système d'évaluation des emplois, mis en œuvre un programme révisé de gestion du rendement et achevé son cadre de planification et de gestion de la relève après avoir reçu les commentaires et l'appui du Conseil.

INTÉGRITÉ ET ÉTHIQUE

Le *Code d'éthique* de CDC (« le Code ») donne un aperçu des attentes envers l'ensemble des employés de CDC. On peut le consulter sur le site Web de CDC. Ce document a été mis à jour et modifié en 2013-2014, et les modifications en question ont été signalées à tous les employés de CDC. Le Code décrit la mission, la vision et les valeurs de CDC, les comportements et les normes de conduite correspondant aux attentes de la Société, les règles de conduite et les procédures visant à réduire au minimum le risque que survienne un conflit d'intérêts, et les modes de résolution des problèmes. Le Code s'est toujours appliqué aux employés permanents et aux employés à terme, mais un important changement a été apporté : il s'applique maintenant à tous les employés de la Société, y compris les employés occasionnels ou temporaires, et à toute personne travaillant pour CDC en vertu d'un contrat.

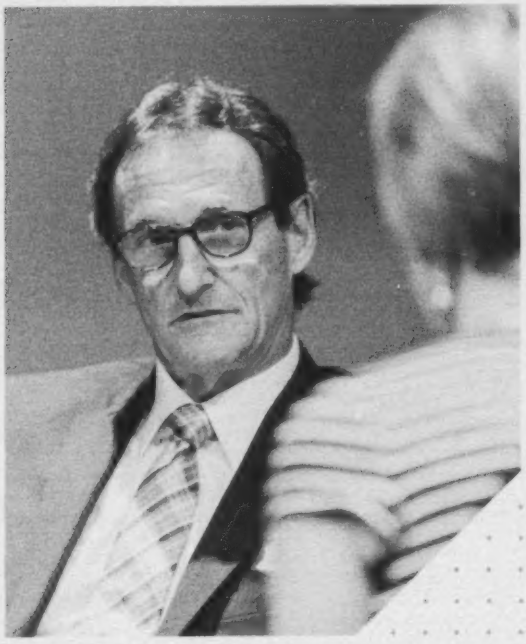
Les principaux domaines visés par le Code sont les normes de conduite et les conflits d'intérêts, ce qui englobe les pratiques commerciales éthiques, la conformité aux lois et le respect des politiques de CDC ainsi que des directives et des politiques applicables du SCT. Le Code a été établi conformément à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et énonce clairement les procédures de divulgation d'actes fautifs.

Les employés de CDC doivent remplir leurs fonctions et organiser leurs affaires personnelles de façon à préserver et à accroître la confiance du public dans l'intégrité, l'objectivité et l'impartialité de la Société. Ainsi, le public aura constamment confiance en l'intégrité, en

l'objectivité et en l'impartialité de CDC. L'établissement, par le président et premier dirigeant de CDC, de rapports périodiques à l'intention du comité de gouvernance et des ressources humaines permet au Conseil de CDC de surveiller la conformité au Code. Ce comité assure par ailleurs un suivi des tendances et des pratiques exemplaires liées aux pratiques commerciales éthiques et à la conduite des employés.

Chaque année, les employés de CDC sont tenus d'examiner leurs obligations et responsabilités en vertu du Code et de répondre à un rappel électronique. Ce système électronique assure que CDC conserve des dossiers exacts de ces réponses et effectue le suivi approprié. Les nouveaux employés doivent réussir un test en ligne sur le Code peu après leur embauche. Le président de CDC présente des rapports au Conseil sur les questions de conformité au Code au moment où elles sont soulevées, et renseigne le Conseil sur l'état du processus de renouvellement annuel. Le Conseil s'assure ainsi que CDC conserve ses pratiques exemplaires en ce qui concerne les politiques et les programmes liés aux valeurs, à l'éthique et à l'intégrité. En 2013-2014, tous les employés de CDC ont répondu à la demande annuelle d'un examen de leurs obligations, et tous les nouveaux employés ont effectué le test exigé.

En outre, CDC prend très au sérieux l'intégrité de son processus d'approvisionnement. La Société respecte pleinement les règlements en matière de passation des marchés établis par le gouvernement du Canada, qui permettent de veiller au maintien d'un processus sûr, efficient et équitable dans le cadre de l'approvisionnement et de la gestion des projets d'infrastructure du MDN. En décembre 2013, le Code révisé a été mis en œuvre à l'échelle de la Société. Le président et premier dirigeant présente également au Conseil des rapports périodiques sur des questions touchant l'intégrité de l'approvisionnement.



AUDIT

En vertu de la LGFP, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) est l'auditeur de CDC. Le BVG réalise l'audit annuel des états financiers de la Société et doit effectuer un examen spécial de CDC au moins une fois tous les 10 ans. Le dernier examen spécial de CDC a eu lieu en 2008.

Conformément aux exigences de la LGFP, CDC maintient aussi une fonction d'audit interne, un service qui est actuellement assuré par Interis Consulting Inc. Le Conseil reçoit régulièrement des rapports sur ces audits, y compris des renseignements détaillés sur la mise en œuvre et l'état des recommandations. Pour de plus amples renseignements sur les activités du Comité de vérification, prière de consulter la section du Comité de vérification figurant plus loin dans le présent rapport.

RELÈVE

Le Conseil examine le plan de relève de la direction de CDC afin de s'assurer que CDC peut repérer, attirer et maintenir en poste des employés possédant les compétences et les connaissances appropriées. De plus, le comité de gouvernance et des ressources humaines examine les exigences en matière de planification de la relève pour ce qui est des postes au sein du Conseil.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin d'aider le Conseil à assumer ses responsabilités, deux comités ont été mis sur pied : le Comité de vérification et le Comité de gouvernance et des ressources humaines. Les membres du Conseil siègent à ces comités, selon les besoins. Les sections ci-après comportent des renseignements sur les chartes ainsi que les activités principales de ces comités en 2013-2014. Ces comités gèrent leurs programmes en fonction de leurs plans de travail respectifs.

COMITÉ DE VÉRIFICATION

PRÉSIDENTE : Lori O'Neill.
MEMBRES : Paul Cataford, Shirley McClellan et Marc Ouellet. Le comité s'est réuni quatre fois en 2013-2014.

Le rôle principal du Comité de vérification est d'examiner les états financiers inclus dans le rapport annuel de CDC et le rapport annuel de l'auditeur, et de faire des recommandations au Conseil à cet égard. De plus, le Comité de vérification supervise l'ensemble des audits internes de CDC et remplit toute autre fonction attribuée par le Conseil, en vertu des statuts de la Société et de la charte du Comité de vérification; par exemple, il s'assure que les contrôles internes sont en place, et que les normes et conventions comptables appropriées en matière de comptabilité financière sont respectées. Le Comité de vérification présente également des rapports au Conseil concernant le respect des délais quant à la production des déclarations et rapports de CDC exigés par la loi, ce qui comprend la production d'états financiers annuels et les exigences visant l'établissement de rapports trimestriels.

Le Comité de vérification supervise aussi tous les audits de CDC, y compris les audits des états financiers, les audits de conformité et les audits de gestion, de même que tous les services d'attestation et de certification.

Tous les membres du Comité de vérification sont indépendants de la direction, conformément à la LGFP. Comme le stipulent les *Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques du SCT*, le président du comité doit être un expert financier et posséder un titre de comptable reconnu, et les membres doivent avoir des connaissances financières de base. Le Comité de vérification se réunit régulièrement en séance privée, en présence de membres du comité uniquement, ou avec des représentants du BVG, les auditeurs internes de CDC et le directeur des Finances. À titre de pratique exemplaire, avant chaque réunion, le président du Comité tient également des séances téléphoniques distinctes avec un représentant du BVG, les auditeurs internes et le directeur des Finances de CDC.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Audits internes : Le comité a examiné et approuvé les audits internes proposés conformément au plan d'audit adopté, ainsi que les modifications s'y appliquant. Le Comité a également examiné les résultats de tous les audits menés pendant la période de référence, ainsi que l'état des activités de suivi découlant des recommandations formulées au cours des audits antérieurs.

BVG : Le Comité a examiné le plan d'audit annuel du BVG en prévision de l'audit annuel 2013-2014 de CDC, et il a examiné les résultats de l'audit annuel de l'exercice précédent.

Charte du Comité de vérification : Le Comité a révisé sa charte afin de s'assurer qu'elle correspond toujours aux *Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques* du SCT, ainsi qu'aux pratiques exemplaires. Il a également examiné et révisé son plan de travail de façon régulière. En 2013-2014, le président du Comité de vérification, en compagnie d'un membre du Comité et de la secrétaire de la Société, a participé à un atelier du SCT sur les *Lignes directrices* nouvellement mises à jour.

IFRS : Le comité a continué de surveiller la mise en œuvre des nouvelles normes appropriées au sein de CDC.

Exigence de la LGFP en matière d'établissement de rapports financiers trimestriels et *Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État* du SCT : Le comité a continué de recevoir des rapports périodiques concernant la conformité de CDC à cette exigence.

COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES

PRÉSIDENT : John Boyd.
MEMBRES : Robert Presser, Marc Ouellet et James Paul (membre d'office). Le comité s'est réuni deux fois en 2013-2014.

La fonction principale du Comité de gouvernance et des ressources humaines est d'aider CDC à élaborer l'approche de la Société en matière de gouvernance. Cette tâche englobe l'évaluation des pratiques de CDC pour s'assurer qu'elles correspondent aux plus récentes pratiques exemplaires pertinentes et aux directives applicables du SCT. Le comité surveille également le processus d'évaluation du Conseil, qui comprend des questions relatives au fonctionnement des comités et à chacun des administrateurs.

En ce qui a trait aux questions liées aux ressources humaines, le comité s'assure que les politiques principales de CDC sont valables et que des processus connexes adéquats sont en place au sein de la Société. Il surveille également le processus de gestion du rendement du président et premier dirigeant, tel qu'établi par le BCP, ainsi que les évaluations annuelles du rendement des membres de l'équipe de la haute direction de CDC, et il examine et recommande la nomination des dirigeants de la Société.

Ce Comité prend part, s'il y a lieu, au processus de mise en candidature et de nomination par décret, et fait en sorte que le profil des compétences du Conseil demeure à jour et réponde aux exigences appropriées.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

GOUVERNANCE

Membres du Conseil et des comités : Le Comité a examiné les exigences du Conseil en matière de planification de la relève, et il a formulé des recommandations à la ministre concernant les nouveaux membres éventuels et les possibilités de reconduire le mandat des membres actuels. En 2013-2014, deux postes vacants ont été pourvus, et trois membres du Conseil qui avaient prolongé leur mandat ont été renommés; ainsi, le Conseil comptait tous les membres qui doivent en faire partie.

Évaluation du Conseil : Le Comité supervise l'évaluation du Conseil et des administrateurs de CDC. En 2013-2014, il a été convenu que ces évaluations ne devaient pas nécessairement avoir lieu tous les ans, et qu'aucune évaluation du Conseil ne serait effectuée pour 2013. Les principaux facteurs qui ont motivé cette décision sont le fait que les deux membres nouvellement nommés n'avaient pas eu la possibilité de faire l'expérience du processus du Conseil d'administration dans son intégralité ni été en mesure de l'évaluer en détail, et le fait que les questions soulevées lors des évaluations précédentes avaient été traitées comme il se doit.

RESSOURCES HUMAINES

Politiques relatives aux ressources humaines de CDC : Le Comité a été tenu informé des nouvelles politiques relatives aux ressources humaines de CDC, comme la mise en œuvre du nouveau système d'évaluation des emplois, et des modifications apportées aux politiques existantes, comme le programme révisé de gestion du rendement. Le Comité a accordé une attention particulière aux conséquences des mesures de restriction budgétaire prises par le gouvernement fédéral concernant les ressources humaines de CDC, y compris la réduction des effectifs. En plus de s'acquitter de ses responsabilités liées au système d'évaluation des emplois de CDC et au programme révisé de gestion du rendement, en 2013-2014, le Comité a examiné le cadre de planification et de gestion de la relève de CDC et recommandé son approbation par le Conseil.

Programme de gestion du rendement : Le comité s'est servi de l'entente de rendement et du formulaire d'évaluation de rendement du BCP, ainsi que du programme de rémunération, pour évaluer le rendement du président et premier dirigeant. Le Comité a également étudié l'examen du rendement des vice-présidents de CDC et la reconduction du mandat des dirigeants de la Société, et il en a fait la recommandation au Conseil.

NOMINATIONS

Profil d'administrateur : Le Comité a étudié le profil des compétences nécessaires au bon fonctionnement du Conseil afin de s'assurer que ce profil est toujours représentatif des besoins du Conseil.

PRÉSENCE

PRÉSENCE AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

DU 1ER AVRIL 2013 AU 31 MARS 2014

	CONSEIL	COMITÉ DE VÉRIFICATION	COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES
Pressac, Robert	4/4	–	2/2
Boyd, John [1]	2/3	–	1/1
Cataford, Paul [2]	4/4	2/2	–
Matthews, Kris [3]	2/2	2/2	–
McClellan, Shirley	4/4	4/4	–
O'Neill, Lori [4]	2/2	2/2	–
Ouellet, Marc	4/4	4/4	2/2
Paul, James	4/4	–	2/2

Le tableau ci-dessus fait état de la présence aux réunions de membres des comités seulement, et non de la présence, à titre d'observateurs, des membres du Conseil.

(1) M. John Boyd est devenu membre du Conseil d'administration le 13 juin 2013 et a été nommé président du Comité de gouvernance et des ressources humaines le 5 novembre 2013.
(2) M. Paul Cataford est devenu membre du Comité de vérification le 5 novembre 2013.
(3) Mme Kris Matthews a fait partie du Conseil d'administration jusqu'au 1er octobre 2013.
(4) Mme Lori O'Neill est devenue membre du Conseil d'administration le 1er octobre 2013 pour remplacer Mme Matthews, puis elle a été nommée présidente du Comité de vérification le 5 novembre 2013.

RÉMUNÉRATION

Les *Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État* du BCP, datées d'octobre 2000, établissent les honoraires annuels et les indemnités journalières des membres du conseil d'administration des sociétés d'État. Conformément aux *Lignes directrices du Programme de gestion du rendement pour les premiers dirigeants de sociétés d'État* du BCP, datées de février 2014, CDC fait partie du groupe 3. La rémunération des membres du Conseil d'administration de CDC est fixée par un décret et figure dans un décret général.

	HONORAIRES ANNUELS ($)	INDEMNITÉS JOURNALIÈRES ($)
Pressac, Robert	7 500	300
Boyd, John	3 800	300
Cataford, Paul	3 800	300
Matthews, Kris	3 800	300
McClellan, Shirley	3 800	300
O'Neill, Lori	3 800	300
Ouellet, Marc	3 800	300

CONSEIL D'ADMINISTRATION

De gauche à droite : James Paul, Lori O'Neill, Robert Presser, Paul Cataford, Shirley McClellan, Marc Ouellet, John Boyd.

ROBERT PRESSER
Président du Conseil d'administration

M. Presser possède une expérience des fusions et des acquisitions au sein de grandes entreprises canadiennes, ainsi qu'une vaste connaissance des pratiques de gouvernance de sociétés. Il est vice-président de l'entreprise ACME Produits d'Ingénierie Ltée de Montréal et agit à titre de président du Conseil d'administration de l'entreprise Sofame Technologies Inc. Il est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de la Richard Ivey School of Business de la Western University.

JOHN BOYD

Après une carrière de 35 ans dans le domaine du génie-conseil, M. Boyd s'est tourné vers l'offre de formation et de services consultatifs en gestion de firme d'experts-conseils en génie. Il est titulaire d'un doctorat en génie de l'Imperial College London, à Londres, en Angleterre, ainsi que d'une maîtrise ès sciences appliquées en tectonique de la University of Toronto.

PAUL CATAFORD

M. Cataford est président et chef de la direction de Zephyr Sleep Technologies Inc., et assume des fonctions de directeur au sein de nombreuses sociétés publiques et privées. Il a occupé plusieurs postes de cadre supérieur au sein de diverses entreprises de finances et d'investissement.

SHIRLEY MCCLELLAN

Nommée à titre de 12e chancelière de la University of Lethbridge, en mars 2011, Mme McClellan est également présidente du Conseil d'administration de l'organisme Horse Racing Alberta et a occupé bon nombre de postes importants au sein du cabinet à titre de membre de l'Assemblée législative de l'Alberta de 1987 à 2007.

LORI O'NEILL

Comptable agréée, Mme O'Neil était associée d'un cabinet d'expertise comptable international au moment de sa retraite après 24 ans de service. Elle est membre du Conseil d'administration et présidente du Comité d'audit de l'entreprise DragonWave Inc. et de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario. Elle est aussi membre du Conseil d'administration de l'Institut de cardiologie de l'Université d'Ottawa et de la Sprott School of Business de la Carleton University.

MARC OUELLET

Après avoir pris sa retraite de l'Aviation royale canadienne, où il a fait carrière pendant 32 années en occupant plusieurs postes de commandement, M. Ouellet est aujourd'hui consultant en aérospatiale et en sécurité auprès de la société CIRRUS Research Associates Inc.

JAMES PAUL

M. Paul compte plus de 30 années d'expérience dans l'exploitation d'entreprise, au sein de plusieurs sociétés internationales. Il est titulaire d'un baccalauréat en droit de l'Université d'Ottawa. Avant sa nomination au sein de CDC, il a assumé les fonctions de président d'une entreprise canadienne spécialisée dans la technologie, et de président du Conseil d'administration de la Société des musées de sciences et technologies du Canada.

ÉQUIPE DE DIRECTION

De gauche à droite : Randy McGee, Angelo Ottoni, Daniel Benjamin, James Paul, Mélinda Nycholat.

JAMES PAUL, J.D.

Président et premier dirigeant

M. Paul a été nommé président et premier dirigeant de CDC en septembre 2009. En mai 2014, la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux a annoncé la reconduction du mandat de M. Paul pour une période de cinq ans à compter du 8 septembre 2014. Il a, pendant plus de 30 années, assumé divers rôles au sein de la haute direction de grandes sociétés canadiennes de technologies. Avant sa nomination au sein de CDC, M. Paul a assumé les fonctions de président d'une entreprise canadienne spécialisée dans la technologie, et de président du Conseil d'administration de la Société des musées de sciences et technologies du Canada. Il est titulaire d'un baccalauréat en droit de l'Université d'Ottawa.

DANIEL BENJAMIN, P.ENG., ING.

Vice-président, Opérations – Prestation des services et Planification d'entreprise

M. Benjamin est entré au service de CDC en septembre 2011, après avoir servi pendant 35 années dans les Forces armées canadiennes (FAC). Il a occupé les postes d'ingénieur en chef des FAC et de chef d'état-major (Infrastructure et environnement). Dans le cadre de ses fonctions, il a participé à la conception et à la construction d'infrastructures, ainsi qu'à la gestion de projets, de programmes et d'installations pour l'ensemble des installations militaires au Canada et à l'étranger. M. Benjamin était major-général lorsqu'il a pris sa retraite. Il est titulaire d'une maîtrise en génie du Collège militaire royal du Canada.

RANDY MCGEE, P.ENG., CSO

Vice-président, Opérations – Gestion des activités

Ayant d'abord travaillé au sein de CDC de 1984 à 1998, M. McGee s'est de nouveau joint à CDC en 2001 à titre d'ingénieur pour la Région de l'Ouest, après avoir passé trois ans dans le secteur privé. Il possède une vaste expérience de la gestion de grands projets de construction, de consultation et de conception-construction. M. McGee est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de la University of Manitoba. Il est un gestionnaire de projets ayant obtenu la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction.

MÉLINDA NYCHOLAT, P.ENG.

Vice-présidente, Opérations – Approvisionnement

M[me] Nycholat est entrée au service de CDC en 1988 et elle a occupé différents postes dans les régions de l'Ouest et de l'Atlantique. Elle est titulaire d'un baccalauréat en génie civil de l'Université Laval. M[me] Nycholat siège au Conseil d'administration du Conseil canadien des marchés publics, elle est déléguée des maîtres d'ouvrage du Comité canadien des documents de construction, elle fait partie du Comité directeur de l'Institut pour la modélisation des données du bâtiment du Canada et elle est également membre du Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les marchés de construction.

ANGELO OTTONI, CPA, CA

Vice-président, Services de l'entreprise, et directeur des Finances et trésorier

M. Ottoni est entré au service de CDC en 2001, après avoir travaillé pendant neuf années dans l'industrie des technologies et 15 années pour un important cabinet international d'experts-comptables. Il est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Concordia, de même que d'un diplôme d'expert-comptable de l'Université McGill. M. Ottoni a obtenu son titre de comptable agréé en 1978.

ÉQUIPE DE GESTION

De gauche à droite : John Graham, Grant Sayers, David Burley, Ross Welsman, George Theoharopoulos, Stephen Karpyshin.

DAVID BURLEY, CSO
Chef national du secteur des Services de construction

M. Burley a été promu chef national du secteur des Services de construction en 2012. Il est entré au service de CDC en 2002 à titre de coordonnateur, Services professionnels, à Kingston, puis il a assumé les fonctions de gestionnaire des opérations et de chef régional de secteur de services au même endroit. M. Burley est technicien-spécialiste en génie civil et a obtenu la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction.

JOHN GRAHAM, P.ENG., PMP
Directeur, Région de l'Ontario

En 1988, après avoir obtenu un baccalauréat en génie civil de la Lakehead University, M. Graham est entré au service de CDC à titre d'ingénieur stagiaire au bureau de Kingston. En 1998, il a obtenu sa certification de Project Management Professional (professionnel en gestion de projet) et, l'année suivante, il est devenu ingénieur de secteur pour la Région de l'Ontario. En 2009, il a été nommé directeur, Région de l'Ontario.

STEPHEN KARPYSHIN, P.ENG.
Directeur, Région de l'Ouest

M. Karpyshin est entré au service de CDC en 1988 et a depuis participé à divers projets. Il est titulaire d'un baccalauréat en physique et en génie civil de la University of Manitoba. Il est membre de l'Association of Professional Engineers and Geoscientists of Manitoba et de l'Association of Professional Engineers, Geologists and Geophysicists of Alberta, ainsi que du Conseil fédéral de l'Alberta.

GRANT SAYERS, C.E.T.
Directeur, Région du Québec

M. Sayers a été promu directeur, Région du Québec, en 2012. Il est entré au service de CDC en 2003 à titre de coordonnateur des marchés à la BFC Suffield, puis il a occupé les postes de gestionnaire, Opérations, à Comox, et de gestionnaire de secteur de services régional pour ce qui est des biens immobiliers, à Edmonton. Il est technicien spécialiste agréé en ingénierie et a une formation en mécanique.

GEORGE THEOHAROPOULOS, P.ENG.
Directeur, Région de l'Atlantique

M. Theoharopoulos est devenu directeur, Région de l'Atlantique, en juillet 2011. Il est entré au service de CDC en 2004 après une carrière de 14 années dans les secteurs public et privé, où il a occupé différents postes, y compris le poste de gestionnaire des services environnementaux et celui de gestionnaire des opérations d'affaires de la Région de l'Atlantique. Il est titulaire d'un baccalauréat en ingénierie de la Technical University of Nova Scotia.

ROSS WELSMAN
Directeur, Région de la capitale nationale

M. Welsman compte 15 années de service au sein de CDC, et ce dans tous les principaux secteurs d'activités de CDC. Il a contribué à la Société en occupant différentes fonctions, entre autres : ingénieur de projet dans trois bases militaires et ingénieur de secteur, responsable des opérations de CDC dans la Région de l'Atlantique. En 2006, il a été muté à Ottawa pour assumer les fonctions de directeur, Région de la capitale nationale. M. Welsman est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de même que d'un baccalauréat en génie civil de la Memorial University of Newfoundland.

GESTIONNAIRES NATIONAUX

Les gestionnaires nationaux de CDC, de gauche à droite : Marc Stackhouse, Stephanie Ryan, Elaine Warren, Richard Danis, Alison Lawford.

RICHARD M. DANIS, CPA, CA

Gestionnaire national, Finances

Titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Laurentienne et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université d'Ottawa, M. Danis est entré au service de CDC en 2009 en provenance du secteur privé, où il a exercé des fonctions dans le domaine de l'audit et a occupé le poste de directeur des Finances pendant 10 ans. Il est membre des Certified Professional Accountants of Ontario (anciennement l'Institute of Chartered Accountants of Ontario).

ALISON LAWFORD, LL.B., LL.M.

Secrétaire de la Société, gestionnaire nationale, Gouvernance et coordonnatrice, Accès à l'information et protection des renseignements personnels

M[me] Lawford est entrée au service de CDC à titre de secrétaire de la Société. Elle occupe également le poste de coordonnatrice, Accès à l'information et protection des renseignements personnels. Elle est titulaire d'un baccalauréat en droit et d'une maîtrise en droit de l'Université d'Ottawa. Avant de travailler à CDC, elle a occupé le poste d'agente chargée de la conformité à Exportation et développement Canada et a exercé le droit auprès d'un cabinet d'avocats national, au pays.

STEPHANIE RYAN, B.A. (AVEC SPÉCIALISATION), ABC

Gestionnaire nationale, Communications

M[me] Ryan est entrée au service de CDC en 2002 après 12 années de carrière en communications commerciales dans le secteur privé. Avant d'arriver à CDC, elle a passé trois années dans une société d'édition de magazines nationale et neuf années dans une entreprise spécialisée dans les sciences de la vie. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès art (avec spécialisation) de l'Université d'Ottawa; elle a la certification Accredited Business Communicator (ABC) et monitrice de langues accréditée de l'organisme Teachers of English as a Second Language de l'Ontario.

MARC STACKHOUSE

Gestionnaire national, Technologie de l'information

Possédant de l'expérience dans les domaines de la technologie de l'information et des solutions numériques, M. Stackhouse est entré au service de CDC en 2008 après 20 ans de carrière dans les secteurs public et privé. Il a commencé sa carrière à CDC comme analyste des systèmes de gestion, et il a assumé les fonctions de gestionnaire national, Technologie de l'information en 2009. Grâce à ses antécédents en systèmes de gestion et en technologie, il est bien placé pour améliorer l'expérience de CDC en technologie de l'information.

ELAINE WARREN, CHRA

Gestionnaire nationale, Ressources humaines

M[me] Warren est entrée au service de CDC en 1998 après une carrière de 14 années dans les secteurs des infrastructures et des services. Elle est titulaire d'un diplôme en administration des affaires (ressources humaines) du collège Algonquin. En 2006, elle a obtenu un certificat de direction en leadership stratégique en ressources humaines de la Sprott School of Business de la Carleton University. Elle possède la désignation de conseillère en ressources humaines agréée du Conseil canadien des associations en ressources humaines.

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

1.0 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

1.1 PROFIL

Fondée en 1951, Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État qui offre un large éventail de services relatifs aux biens en vue d'appuyer la défense du Canada. Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) sont les principaux bénéficiaires de ses services et ses principaux clients, tant au pays qu'à l'étranger. La Société rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

Au fil des ans, l'expertise considérable de CDC en matière de construction a été déterminante dans la mise sur pied de projets qui façonnent le portrait économique et militaire du Canada et qui permettent au pays de s'acquitter de ses obligations internationales. Parmi les exemples de projets auxquels a contribué CDC, on compte la construction des installations radar dans l'extrême Arctique, connues sous le nom de réseau d'alerte avancé ou réseau DEW, de la portion du pipeline transcanadien qui passe au nord de l'Ontario, et de l'ambassade canadienne à Kaboul, en Afghanistan.

1.2 MISSION, VISION ET VALEURS

Comme le mandat de CDC s'est transformé au cours des dernières années et que la majorité des employés y travaillent depuis moins de cinq ans, la Société a révisé et modifié ses énoncés de mission, de vision et de valeurs. Ces énoncés, présentés ci-après, font partie de l'image de marque de CDC et ont été lancés et mis en valeur au cours de l'exercice 2013-2014.

MISSION : Exécuter des projets de façon efficace et en temps opportun, en plus d'assurer le soutien des infrastructures et des actifs environnementaux tout au long de leur cycle de vie, pour assurer la défense du Canada.

VISION : Dans la réalisation de sa mission, demeurer un chef de file et un employeur de choix qui allie savoir et esprit d'innovation, et à qui le gouvernement du Canada et l'industrie accordent une grande valeur.

VALEURS : CDC veut s'assurer de continuer à satisfaire aux exigences du MDN et des FAC au Canada et à l'étranger. Voici ces valeurs :

DÉVOUEMENT : CDC se consacre à répondre aux besoins du MDN en matière d'infrastructures et d'environnement. Depuis plus de 60 ans, le personnel de CDC s'acquitte de cette mission de façon fiable et diligente.

COLLABORATION : CDC s'engage à forger des relations basées sur la collaboration avec ses clients-partenaires, l'industrie et son personnel. Tous ensemble, nous conjuguons nos expertises dans la poursuite de nos buts communs.

COMPÉTENCE : CDC a créé un milieu de travail dynamique, où les qualifications, l'expérience et l'expertise des employés sont concentrées sur l'élaboration de solutions novatrices visant à répondre aux besoins du client-partenaire.

ÉQUITÉ : CDC interagit avec ses clients-partenaires, l'industrie et ses employés de manière équitable et conforme à l'éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme dans l'atteinte des objectifs communs de tous les intervenants.

1.3 CLIENTS-PARTENAIRES DE CDC

Du point de vue opérationnel et administratif, CDC traite avec bon nombre d'organismes au sein du MDN. Le groupe Infrastructure et environnement du Quartier général de la Défense nationale est le principal point de contact de CDC en ce qui concerne les programmes de construction et les programmes environnementaux gérés par l'administration centrale. CDC fait largement affaire avec les chefs d'état-major de la marine, de l'armée de terre et de la force aérienne, principalement au niveau des bases, des escadres et des stations, étant donné qu'ils ont la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien. CDC soutient les opérations des FAC à la demande du Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC).

CDC passe aussi des marchés de services ou gère elle-même des services de construction et des services environnementaux pour le compte d'autres organismes, dont le Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC), un organisme autonome du portefeuille du ministre de la Défense nationale, l'Agence de logement des Forces canadiennes, Recherche et développement pour la défense Canada, et l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes. La Société a aussi signé, en 2013-2014, un protocole d'entente avec Services partagés Canada en vue de la construction d'une infrastructure de technologie de l'information à la BFC Borden. CDC soutient également les membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), alliés du Canada, au moyen de programmes et d'installations de formation au Canada.

CDC répond en outre aux demandes de soutien inhérentes à son mandat qui proviennent d'organismes au sein du MDN.

1.4 ENTREPRENEURS ET EXPERTS-CONSEILS

Il est essentiel que CDC se tienne au courant des tendances au sein de l'industrie de la construction et contribue à ce secteur, car elle collabore étroitement avec des entrepreneurs et des experts-conseils du secteur privé. Parallèlement au maintien d'échanges officiels avec l'Association canadienne de la construction et ses équivalents provinciaux, les employés de CDC interagissent quotidiennement avec des entrepreneurs sur les chantiers. Ces échanges, de même que sa participation à un certain nombre de comités au sein d'associations, permettent à CDC de suivre l'évolution de l'industrie et en même temps d'entretenir des liens avec ses partenaires de l'industrie. CDC entretient des relations avec des groupes tels que l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils du Canada, Architecture Canada, le Conseil canadien des marchés publics et l'Institut canadien de conception-construction. Elle communique par ailleurs avec des organismes de l'industrie au sujet de divers services d'infrastructure.

Comme cela a été indiqué dans la section relative à la gouvernance, CDC prend très au sérieux l'intégrité du processus d'approvisionnement. Par conséquent, la Société respecte pleinement les règlements établis par le gouvernement du Canada en matière de passation des marchés, qui permettent de veiller au maintien d'un processus sûr, efficient et équitable dans le cadre de l'approvisionnement et de la gestion des projets d'infrastructure du MDN. De fait, le *Code de conduite de CDC en matière d'approvisionnement*, lancé au cours de l'exercice 2012-2013, établit les attentes quant à la conduite des entrepreneurs, afin de garantir l'intégrité des marchés relatifs à l'infrastructure de défense. Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* regroupe dans un seul document concis les responsabilités professionnelles des entrepreneurs qui offrent des biens et des services à la Société. Ce document garantit une plus grande transparence, une responsabilisation accrue et le respect des normes de conduite éthique les plus élevées dans le cadre de l'approvisionnement en biens et en services de CDC.

La Société a aussi signé un protocole d'entente avec TPSGC quant à la réalisation de vérifications de l'intégrité des soumissionnaires retenus. Cela permet de tirer parti des ressources de TPSGC et d'éviter le dédoublement des efforts qu'exigerait la création par CDC de sa propre base de données. Il s'agit d'effectuer des recherches dans une base de données de dossiers provinciaux et dans d'autres sources de données publiques pour vérifier si les entreprises, ou n'importe lequel de leurs employés, ont déjà été reconnues coupables de fraude ou d'une infraction connexe. En date du 20 janvier 2014, CDC avait effectué des vérifications relativement à 1 558 marchés. CDC n'attribue pas de marchés aux entreprises qui ont déjà été reconnues coupables d'une infraction figurant dans le *Code de conduite en matière d'approvisionnement*.

2.0 CAPACITÉS PERMETTANT D'OBTENIR DES RÉSULTATS

2.1 CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES

La prestation de services de CDC présente cinq caractéristiques qui permettent à la Société d'offrir, de façon constante, des services de haute qualité. Ces caractéristiques ont une incidence directe sur la viabilité de la Société.

ATTENTION : Depuis plus de 60 ans, CDC concentre toute son attention sur un seul client, ce qui lui a permis de comprendre les besoins de ce dernier et de connaître les approches qu'il privilégie. Cette caractéristique distingue CDC de tout autre organisme de taille équivalente du secteur privé ou du secteur public.

SERVICE : CDC, qui se situe à mi-chemin entre le secteur public et le secteur privé, connaît le fonctionnement de l'industrie de la construction et du gouvernement. Cela lui permet de communiquer

efficacement les exigences tant au client qu'aux fournisseurs de services externes.

ACCÈS : CDC offre un accès immédiat et fiable à une expertise technique et administrative et, contrairement à bien des fournisseurs de services semblables, elle le fait d'une façon continue sur les chantiers.

SOUPLESSE : CDC peut gérer le personnel et les projets avec une efficacité et une souplesse égales à celles du secteur privé.

RENTABILITÉ : CDC offre constamment des solutions rentables pour répondre aux besoins techniques du MDN et continue d'offrir ses services moyennant des coûts indirects peu élevés.

2.2 STRUCTURE OPÉRATIONNELLE

CDC a des bureaux dans tous les établissements actifs des FAC au Canada et à l'étranger, selon les besoins, et son siège social est situé à Ottawa. La Société compte cinq bureaux régionaux (Région de l'Ouest, Région de l'Ontario, Région de la capitale nationale, Région du Québec et Région de l'Atlantique) et 41 bureaux dans les bases, escadres et unités de soutien de secteur des FAC. En outre, CDC possède des bureaux éloignés dans l'Arctique, conformément aux exigences liées à la surveillance du Projet d'assainissement du réseau DEW et d'autres projets d'assainissement et d'infrastructures.

3.0 INITIATIVES STRATÉGIQUES

Le *Plan d'entreprise* de CDC est structuré en cinq thèmes de planification (gestion des activités, prestation de services, ressources humaines, gestion stratégique et leadership, gouvernance de la Société et relations avec les intervenants) qui guident les initiatives stratégiques de la Société.

Voici le résumé des progrès accomplis par CDC en 2013-2014 relativement aux initiatives se rapportant aux thèmes susmentionnés.

THÈME : GESTION DES ACTIVITÉS

OBJECTIF : **Établir et conserver des structures, des outils, des équipes et des pratiques de gestion des activités durables et adaptés.**

INITIATIVE : **CDC améliorera sa méthode de présentation de rapports de gestion des opérations et d'évaluation du rendement.**

Au cours des dernières années, les secteurs de services de CDC se sont développés. L'élaboration de la matrice d'intégration des secteurs de services (MISS) appuie ce développement. La MISS décrit la structure des responsabilités pour toutes les tâches d'un projet au sein de CDC, par activité de services et par type de programme. Puisqu'elle définit avec précision qui fait quoi dans le contexte d'un projet donné, la MISS constitue le fondement d'un système amélioré de rapports de gestion des activités.

Au début de l'exercice 2013-2014, CDC a changé son système de codes pour la saisie du temps de travail des employés et a saisi les données nécessaires pour intégrer des activités de services précises dans la structure de la MISS. Il est ainsi possible de produire des rapports plus détaillés pour l'exercice 2014-2015, selon un modèle de prévision des coûts en fonction du temps et des activités, dans le contexte d'un programme du MDN. En outre, le Groupe des opérations s'efforce de normaliser son processus d'établissement de rapports sur les opérations et de l'harmoniser avec les programmes d'infrastructure et les programmes environnementaux du MDN, notamment ceux qui ont trait à la construction, à l'entretien et à l'environnement.

À la suite d'une consultation menée auprès des gestionnaires des opérations régionales pour définir les exigences d'établissement de rapports standards, 11 rapports standards sont nécessaires pour rendre compte des activités professionnelles principales de la Société et assurer le suivi du rendement opérationnel. L'utilisation de ces rapports normalisés et validés de façon centralisée doit commencer au premier trimestre de l'exercice 2014-2015; on s'attend donc à une harmonisation accrue entre les rapports à l'échelle de la Société.

INITIATIVE : **CDC tirera profit des nouvelles fonctions découlant de la mise à niveau de son système de planification des ressources de l'entreprise (PRE).**

L'élaboration et l'amélioration du système de PRE de CDC est une initiative pluriannuelle. Les améliorations que l'on prévoit apporter à la PRE aideront CDC à gérer plus efficacement ses activités et ses ressources humaines. CDC a franchi plusieurs étapes importantes au cours de l'exercice 2013-2014, y compris la révision du module de saisie du temps en fonction du système de codes de la MISS; l'installation du module de gestion des actifs pour l'achat de biens et de services par CDC; l'automatisation du déroulement du processus d'approvisionnement interne de CDC; et l'amélioration du module de gestion des dépenses.

Le lancement d'un nouveau programme de gestion du rendement aux fins d'évaluation des employés a permis à l'équipe des ressources humaines de gérer en ligne les examens du rendement des employés et a donné à ceux-ci la possibilité de formuler des commentaires. La mise en œuvre intégrale réalisée au cours du cycle d'évaluation de 2013 a connu un succès retentissant et a suscité d'excellents commentaires de la part des employés de CDC.

Les travaux d'élaboration et de mise à l'essai des modules de recrutement, de gestion des congés et de formation se poursuivront au cours du premier semestre de l'exercice 2014-2015. Au fur et à mesure qu'elles seront mises en œuvre, ces améliorations accroîtront l'efficience de CDC pendant toute la période de planification de 2014-2015 à 2018-2019.

INITIATIVE : **CDC poursuivra l'optimisation de ses pratiques d'affaires.**

CDC s'efforce depuis plusieurs années d'optimiser ses pratiques d'affaires afin de pouvoir continuer à offrir un bon rapport qualité-prix à ses clients-partenaires et au gouvernement du Canada.

L'acquisition d'une solide capacité d'établissement de rapports de gestion des activités, fondée sur la MISS, et l'introduction d'un cadre de gestion du rendement de la Société plus robuste permettent une surveillance précise des activités opérationnelles. Plus particulièrement, ce nouveau cadre de gestion du rendement de la Société et les indicateurs de rendement qui y sont associés donnent à CDC la capacité de recueillir, d'analyser et d'étudier les données en vue de repérer les gains d'efficacité dans ses processus opérationnels.

CDC a également réalisé des progrès quant à la réorganisation du Bureau conjoint de gestion de programme à Ottawa. En avril 2013, la Sociteé a entrepris d'accroître la coordination centralisée des besoins conjoints de CDC et du MDN dans l'optique suivante : améliorer la communication par la gestion conjointe de l'information; multiplier les occasions d'établir de nouveaux liens et de nouvelles capacités; permettre un meilleur accès aux processus de résolution de problèmes. La création d'une capacité en matière de leçons apprises est en voie d'élaboration, en collaboration avec les homologues de la Société au MDN, au sein du Bureau conjoint de gestion de programme.

En outre, les gestionnaires des opérations régionales ont revu et simplifié le processus, le formulaire et le manuel des accords sur les niveaux de service du client-partenaire, simplifié ou éliminé les formulaires inefficaces, et mis au point un système de vérification fondé sur le risque, soit un processus d'audit amélioré.

Pour ce qui est des activités non opérationnelles, les Services de l'entreprise contrôlent leurs dépenses et appuient le Plan d'action pour la réduction du déficit du gouvernement en remplaçant les déplacements par des téléconférences pour réduire les coûts, en créant une politique de gestion des congés de maladie semblable à celles que l'on trouve dans le secteur privé, en réduisant les frais de consultation, et en réduisant les effectifs affectés aux technologies de l'information, à l'administration et aux ressources humaines.

THÈME : PRESTATION DE SERVICES

OBJECTIF : **Répondre aux besoins du client-partenaire et obtenir le meilleur rapport qualité-prix.**

INITIATIVE : **CDC poursuivra l'optimisation des processus et des pratiques des secteurs de services.**

Les efforts d'optimisation se sont poursuivis dans tous les secteurs de services, l'accent ayant été mis sur les deux principaux secteurs de services de CDC : les Services des marchés et les Services de construction.

L'équipe de direction des Services des marchés a abrégé les processus d'administration des approvisionnements liés aux offres à commandes, simplifié le processus d'appel d'offres accéléré et le processus de réponse aux questions des soumissionnaires, et introduit un processus d'examen du risque préalable à l'appel d'offres, fondé sur le risque, afin de remplacer le vaste processus d'examen de la capacité de soumission et de la capacité de construction. Les chefs régionaux et les chefs nationaux de secteur de services ont surveillé la mise en application de ces améliorations et effectué une vérification au cours de l'audit annuel des opérations à la fin de l'exercice financier.

Les chefs des Services des marchés et des Services de construction ont conjointement élaboré et mis en œuvre un processus efficace pour la négociation des contrats de services professionnels de grande valeur, qu'il s'agisse de contrats directs ou de commandes subséquentes associées à des répertoires de fournisseurs ou à des offres permanentes. Un contrat de grande valeur est un contrat dont la valeur est d'au moins 200 000 $. Ce changement appuie la participation directe de cadres supérieurs chevronnés à la gestion de ces négociations, clarifie les

rôles et les responsabilités, et simplifie les communications avec l'autorité contractante aux fins d'approbation.

En outre, CDC a élaboré des lignes directrices pour la négociation et la gestion des services d'experts-conseils pendant les phases de construction. Ces travaux permettront de s'assurer que les coûts combinés des services d'experts-conseils et des services de CDC durant les phases de construction continuent de correspondre aux jalons de l'industrie.

Il résulte de ces efforts d'optimisation dans le secteur des Services des marchés un coût moindre par marché pour le client-partenaire de CDC, même si le nombre de marchés est moins élevé qu'en 2012-2013. En effet, CDC a attribué 2 102 marchés au nom de ses clients-partenaires au cours de l'exercice 2012-2013, alors qu'en 2013-2014, elle en a attribué 1 663. En 2012-2013, le coût par marché a été de 1,4 % du montant total attribué alors qu'il a été de 1,3 % en 2013-2014.

CDC s'efforce depuis plusieurs années d'optimiser ses processus à l'appui de l'objectif de réduction du coût des activités du gouvernement du Canada. Pour CDC, il demeure primordial d'assurer l'efficacité et l'efficience de ses activités.

INITIATIVE : **CDC continuera à chercher des moyens d'aider le MDN et les FAC à gérer leurs portefeuilles d'infrastructures et d'environnement.**

La vaste expérience d'entreprise qu'a acquise la Société au cours des 63 dernières années l'a préparée à aider le MDN et les FAC à gérer leurs portefeuilles d'infrastructures et d'environnement (IE). Chaque année, CDC appuie la mission de son client-partenaire de bien des façons.

Au cours de l'exercice 2013-2014, CDC a appuyé l'initiative de transformation des activités du MDN en matière d'infrastructures et d'environnement, qui vise à centraliser entièrement la gestion du portefeuille d'infrastructures et environnement du MDN d'ici juillet 2016. Ce renouvellement en matière d'infrastructures et d'environnement a débuté en 2012-2013, lorsqu'un nouveau modèle opérationnel a été approuvé. Auparavant, neuf gardiens étaient responsables de la gestion des biens immobiliers du MDN. Ce nouveau modèle opérationnel, qui fait passer le MDN à un modèle centralisé comprenant un seul gestionnaire de portefeuille et quatre gardiens, a été achevé trois mois avant la date prévue du 1er avril 2014. La transformation se poursuivra jusqu'à ce qu'il n'y ait qu'un seul gardien, d'ici à l'été 2016.

CDC a élaboré de nouveaux documents et processus techniques et d'approvisionnement pour aider le MDN à entretenir ses installations. La Société peut maintenant fournir des services de gestion des installations par un tiers à grande échelle, selon les besoins du MDN et des FAC. En outre, CDC a aidé à rédiger la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de biens immobiliers.

En 2013-2014, le MDN a créé un nouveau rôle, soit celui de directeur – Stratégies d'approvisionnement (Infrastructure et environnement), à l'appui de ses efforts en matière d'approvisionnement. CDC continue de collaborer étroitement avec ce directeur en vue de trouver des façons d'optimiser les approvisionnements au moyen d'approches plus stratégiques et plus cohérentes, et d'étudier les possibilités de régionalisation et de regroupement des services.

CDC a également collaboré avec le MDN pour élaborer des documents liés à la modélisation des données du bâtiment (BIM). Ensemble, ils ont lancé un projet pilote au Centre d'essais techniques de Montréal. CDC collabore également avec le MDN en vue de trouver d'autres projets pilotes qui permettraient d'étudier plus en profondeur les avantages et les répercussions de la BIM pour ce qui est de l'exécution des projets et de la gestion des biens immobiliers.

INITIATIVE : **CDC participera à des projets d'innovation de l'industrie.**

CDC entretient une relation très positive avec l'industrie depuis 63 ans et collabore avec de nombreuses associations de l'industrie afin de se tenir au courant des tendances. Par exemple, en 2013-2014, CDC a participé à des projets de l'industrie liés à des domaines tels que l'approvisionnement, la BIM, la réalisation de projet intégrée, l'approvisionnement électronique et la construction.

Le MDN étudie actuellement la BIM, une application numérique utilisée pour créer une représentation physique d'un bâtiment tout au long de son cycle de vie, ainsi que de ses caractéristiques fonctionnelles pendant les phases de planification et de conception. Conjointement avec le MDN, CDC s'efforce de déterminer si la BIM serait utile pour la mise en œuvre de projets et l'entretien d'installations. En collaboration avec l'Institut pour la modélisation des données du bâtiment du Canada, CDC a continué de travailler à l'établissement de normes et d'un libellé de contrat à l'appui de l'utilisation de la BIM dans le cadre des projets de construction. La Société a mis en œuvre un

approvisionnement d'essai dont les critères d'évaluation et le contrat comportaient des éléments de BIM.

La réalisation de projet intégrée est une autre tendance actuelle. Elle suppose la concertation de tous les intervenants d'un projet afin que, dès l'amorce du projet, leur prise de décision soit éclairée et survienne en temps opportun. La réalisation de projet intégrée est un accord contractuel qui consiste à harmoniser les buts et les objectifs, qui assure une plus grande certitude quant aux coûts et une meilleure valeur, qui permet d'éliminer le chevauchement de projets et qui permet d'améliorer les délais d'exécution. En 2013-2014, on a demandé à CDC de se joindre à un groupe de travail chargé d'élaborer un modèle de contrat de réalisation de projet intégrée pour l'industrie canadienne.

Sa collaboration avec plusieurs partenaires de l'industrie permet à CDC de suivre les progrès réalisés dans le domaine de l'approvisionnement électronique, une occasion de réaliser des gains d'efficacité en matière de passation de marchés. En 2013-2014, CDC a étudié et analysé les possibilités qui s'offraient à elle pour répondre à ses besoins en approvisionnement électronique. À la lumière de cet examen, CDC a conclu que la solution d'approvisionnement électronique par l'intermédiaire d'un tiers donnerait les meilleurs résultats. Les Services des marchés sont en train de définir les exigences et iront de l'avant quant à l'acquisition et à la mise en place de la solution d'approvisionnement électronique au cours de l'exercice 2014-2015.

En outre, CDC est un membre fondateur de Canadian Construction Innovations (CCI), un nouvel institut axé sur la recherche et l'innovation au sein de l'industrie dans l'optique de résoudre les problèmes de cette dernière. CDC collaborera avec CCI pour promouvoir l'innovation dans l'industrie de la construction.

INITIATIVE : **CDC élaborera un cadre des leçons apprises.**

Afin d'accroître l'efficacité des activités de la Société, les équipes des secteurs de services et des opérations de CDC souhaitent concevoir un cadre pour partager les leçons apprises, améliorer la prestation de services, faire connaître les réussites et promouvoir une culture d'apprentissage continu. Ensemble, elles établiront un processus permettant de recueillir, de documenter et d'analyser l'information et les commentaires reçus ayant trait aux événements qui se sont produits dans le cadre d'un projet. Cette démarche vise à tirer des leçons de ces événements, à les consigner et à les mettre en commun pour faire en sorte que la réussite des prochains projets soit encore plus grande. Le gestionnaire de site, Programmes d'envergure, Région de la capitale nationale, assure la coordination de ce projet.

CDC a d'abord consulté les régions et les sites pour connaître les enjeux qui leur sont propres. L'équipe de projet cherche la meilleure façon de diffuser les leçons apprises à l'échelle du pays. En 2013-2014, CDC a élaboré un cadre structuré, fondé sur les systèmes qualité existants, pour consigner et analyser les problèmes, ainsi qu'un processus pour prendre en compte les leçons apprises, les analyser et y donner suite.

Une leçon apprise entraîne habituellement des changements dans les processus, les structures organisationnelles, la formation, le développement du leadership, la dotation en personnel ou l'informatique. Ces ajustements seront coordonnés de façon centralisée, mais seront défendus par la direction et exécutés principalement au sein des secteurs de services de CDC. En 2013-2014, CDC a axé ses leçons apprises sur les approches de conception-construction et de marché modifiées. Pour être couronné de succès, ce processus doit être collaboratif, mis en rapport avec les systèmes de gestion de problèmes et de gestion de la qualité des régions et des sites, et être exécuté en collaboration avec les clients-partenaires de CDC.

THÈME : RESSOURCES HUMAINES

OBJECTIF : **Recruter, perfectionner, soutenir et maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée, professionnelle et motivée.**

INITIATIVE : **CDC continuera de promouvoir une culture d'innovation et d'améliorer le programme Idées au travail.**

La clé du succès de cette initiative pluriannuelle réside dans le maintien de l'élan afin d'influer sur la culture d'entreprise de CDC. CDC s'est appuyée sur les travaux réalisés au cours des exercices précédents pour élaborer un plan de projet et un plan de communications en vue d'encourager les employés de tous niveaux à échanger leurs idées d'amélioration et à les mettre en application. En 2013-2014, l'équipe nationale du programme Idées au travail a mis les plans en œuvre tout en entreprenant certaines activités nouvelles, dont l'élaboration de bulletins régionaux mettant en valeur les efforts d'innovation locaux, et le lancement d'un nouveau bulletin électronique national visant à promouvoir les idées à

CDC. Une étude réalisée auprès des utilisateurs au cours du troisième trimestre a montré une amélioration de la compréhension de l'initiative Idées au travail.

On a également mis au point le cadre d'un nouveau système centralisé de suivi et de notification qui permettra d'assurer un suivi plus précis des idées tant à l'échelle régionale qu'à l'échelle nationale. CDC prévoit créer et lancer le système au cours de l'exercice 2014-2015. D'autres outils visant à promouvoir l'innovation à CDC ont également été créés, dont un nouveau guide visant à aider les employés à comprendre comment concrétiser leurs idées, de même que le nouveau prix régional InnoviCulture, qui sert à souligner la contribution des employés qui ont joué un rôle clé pour favoriser l'innovation à CDC.

INITIATIVE : **CDC favorisera le développement d'une culture de prise de décision axée sur les principes.**

CDC s'efforce de permettre à ses employés d'effectuer leurs activités de la manière la plus efficiente possible, dans le respect des lignes directrices du gouvernement du Canada et des pratiques exemplaires de l'industrie. La mise en place de la matrice d'intégration des secteurs de services (MISS) est l'un des principaux moteurs de ce changement de culture, car elle permet une plus grande intégration et une meilleure collaboration entre les secteurs de services.

En outre, le *Manuel des opérations* axé sur les principes – la principale source de référence officielle des employés dans l'exécution de leurs activités quotidiennes – a été lancé au cours du troisième trimestre par le truchement d'un nouveau portail Web. Ce nouveau manuel comporte des modules sur la gestion des activités, la gestion des marchés, les services techniques de construction et les services de gestion des projets et des programmes, ainsi que plusieurs modules importants sur d'autres secteurs de services.

CDC a mis en œuvre le système en ligne de gestion du rendement fondé sur les compétences et a terminé le premier cycle complet en 2013-2014. Un résultat direct de cette mesure est l'amélioration du pouvoir de signature délégué de CDC. La transformation de la culture de CDC constituera une priorité, alors que la Société vérifie la mise en œuvre de cette initiative; cette priorité demeurera dans la stratégie d'entreprise de CDC tout au long de l'exercice 2014-2015 et au cours des prochaines années, car il faut du temps et des efforts soutenus pour changer une culture.

INITIATIVE : **CDC intégrera les médias sociaux en tant que moyen d'accroître l'engagement des employés.**

En 2013-2014, CDC a mis en œuvre la stratégie d'utilisation des médias sociaux qu'elle a élaborée en 2012-2013. La composante tactique de cette stratégie comprend l'élaboration initiale de l'image de marque de CDC sur les plateformes de médias sociaux et la création d'un calendrier de rédaction visant à guider la publication du contenu mensuel. Afin de faciliter la mobilisation des employés de CDC à l'égard des médias sociaux, le groupe des communications a fourni du matériel d'apprentissage et des possibilités de formation portant sur l'utilisation des différentes plateformes de médias sociaux.

CDC a officiellement lancé ses plateformes de médias sociaux auprès des employés en septembre 2013. Cette initiative comporte deux objectifs. L'un consiste à sensibiliser les intervenants externes de CDC, et l'autre consiste à augmenter l'engagement à l'interne des employés. Entre septembre 2013 et mars 2014, le groupe des communications a mesuré l'activité liée au volume de publication, au lectorat et à l'engagement, selon les objectifs établis dans sa stratégie. « Volume de publication » se rapporte au volume de contenu publié par CDC, dont font partie les gazouillis, les gazouillis partagés et les messages publiés sur Facebook. « Lectorat » se rapporte à l'auditoire atteint par les messages publiés sur Facebook. « Engagement » se rapporte au volume d'interactions avec les autres sur les médias sociaux, y compris les gazouillis partagés, les partages de publications, les mentions j'aime et les mentions de CDC.

Les résultats de cette période de sept mois indiquent que CDC a atteint à 81 % son objectif en matière de volume de contenu publié. L'objectif quant au lectorat a été dépassé de 50 %, et l'objectif en matière d'engagement a été atteint à 62 % jusqu'à maintenant. Le nombre d'abonnés de CDC dans les médias sociaux augmente de façon constante et comprend un mélange d'employés, de retraités, d'organismes militaires, d'intervenants du gouvernement, de partenaires de l'industrie et de chercheurs d'emploi. Les employés qui interagissent sur les réseaux de médias sociaux de CDC sont répartis dans l'ensemble du pays.

Au cours de la prochaine année, CDC révisera sa stratégie d'utilisation des médias sociaux en fonction de sa période d'essai et continuera de l'utiliser comme outil pour favoriser l'engagement des intervenants internes et externes.

INITIATIVE : **CDC lancera une version révisée de ses énoncés de mission, de vision et de valeurs.**

Comme le mandat de CDC s'est transformé au cours des dernières années et que la majorité des employés y travaillent depuis moins de cinq années, la Société a révisé et modifié ses énoncés de mission, de vision et de valeurs. Ces énoncés font partie de l'image de marque de CDC, à l'interne comme à l'externe.

En 2013-2014, l'équipe de la haute direction a lancé les énoncés révisés et en a fait la promotion par l'intermédiaire d'une série d'activités, dont des séances de discussion ouverte, des notes de service, des articles de bulletins et des bannières dans l'intranet des employés. Les séances de discussion ouverte ont permis aux employés de communiquer en personne avec les cadres supérieurs et de poser des questions sur l'orientation stratégique de CDC. De plus, le groupe des communications a mis à jour tous les documents de la Société contenant ces énoncés.

Le renforcement de la mission, de la vision et des valeurs demeurera un élément clé des messages organisationnels de CDC pendant la période de planification de 2014-2015 à 2018-2019.

THÈME : GESTION STRATÉGIQUE ET LEADERSHIP

OBJECTIF : **Offrir à la Société une gestion stratégique et un leadership forts, éthiques et efficaces.**

INITIATIVE : **CDC mettra en application les recommandations découlant de l'audit interne de la gestion du rendement.**

Cette initiative résulte des recommandations formulées à la suite d'un audit interne de la gestion du rendement mené en 2012-2013 par l'auditeur interne de CDC, Interis Consulting Inc. Selon les conclusions de l'audit, CDC s'est dotée de bonnes assises pour effectuer la gestion du rendement ainsi que des systèmes et des processus pour ce faire, notamment d'une grande capacité de surveillance interne, mais il y a tout de même place à l'amélioration.

Parmi les recommandations, mentionnons l'amélioration de la façon de conserver la documentation de gestion du rendement et l'élaboration d'indicateurs de rendement plus étoffés permettant de rendre compte plus clairement de l'atteinte des objectifs énoncés de la Société. En 2013-2014, pour donner suite aux conclusions de l'audit, CDC a élaboré le cadre de gestion du rendement de la Société. Le cadre porte sur les éléments appropriés qui permettront de mesurer le rendement pour s'assurer que CDC gère efficacement ses ressources pour atteindre les résultats prévus, que les systèmes, les procédures et les processus qu'elle utilise pour recueillir, analyser et communiquer les données de mesure du rendement sont adéquats et remplissent leurs fonctions, et que la haute direction reçoit rapidement des renseignements lui permettant de surveiller le rendement réel par rapport aux résultats prévus.

Au cours du processus d'élaboration de son cadre de gestion du rendement, CDC a évalué la pertinence de tous les principaux indicateurs de rendement et conçu une série d'indicateurs, d'objectifs et de jalons de mesure. L'équipe de la haute direction a achevé et approuvé le cadre durant la dernière partie de l'exercice 2013-2014. CDC mettra en œuvre le cadre ainsi que les indicateurs et les jalons de mesure applicables en 2014-2015.

INITIATIVE : **CDC mettra en application les recommandations découlant de l'audit interne de la délégation de pouvoirs.**

Cette initiative résulte des recommandations formulées à la suite d'un audit interne de la délégation de pouvoirs mené en 2012-2013 par l'auditeur interne de CDC, Interis Consulting Inc. C'est en fonction de la délégation de pouvoirs que les employés assument les obligations et responsabilités liées aux pouvoirs qui leur sont délégués, notamment en vertu des articles 33 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

En 2012-2013, CDC a mis en application une série mise à jour d'instruments de délégation de pouvoir de signature, y compris une politique, un énoncé de principes et une matrice complète des pouvoirs de tous types (finances, ressources humaines, etc.). Ces nouveaux pouvoirs reposent sur le principe consistant à donner plus de pouvoirs aux employés et à les responsabiliser davantage, plutôt que confiner leur rôle à celui d'exercer une gestion fondée sur des listes de vérification. Voilà qui s'inscrit dans l'initiative de CDC qui consiste à favoriser le développement d'une culture de prise de décision axée sur les principes.

Selon les conclusions de l'audit, CDC s'est dotée de bonnes assises pour la délégation de pouvoir de signature, et la Société fait un suivi de la conformité à cet égard. Au rang des recommandations, citons les suivantes : l'ajout de la délégation de pouvoir de signature au *Code d'éthique* de CDC; la mise à jour

annuelle de la délégation de pouvoir de signature de chacun des employés et un rappel des risques inhérents; l'intégration de la délégation de pouvoir de signature comme élément de l'examen de rendement annuel des employés; et la mise en correspondance de la formation requise dans le contexte de la délégation de pouvoir de signature avec la base de données du système d'information sur les ressources humaines (SIRH). Des travaux ont été réalisés quant à toutes ces recommandations.

INITIATIVE : **CDC concevra un registre de formation plus efficace.**

À mesure que se sont développés les cinq secteurs de services de CDC, chacun de ces secteurs a adapté sa propre structure de formation et de perfectionnement, ce qui a entraîné un manque d'uniformité en ce qui concerne les normes de formation et de perfectionnement. L'objectif de cette initiative consiste à établir un registre de formation amélioré et commun à tous les secteurs, pour consigner avec exactitude la formation suivie, tout en harmonisant les exigences de formation avec les niveaux de délégation de pouvoir de signature et les nouvelles compétences en gestion du rendement. Le Groupe des opérations, l'équipe des ressources humaines et l'équipe des technologies de l'information collaborent à l'intégration du registre de formation au SIRH.

En 2013-2014, un registre de formation a été élaboré en collaboration avec les chefs nationaux de secteur de services, les gestionnaires des opérations régionales et l'équipe des ressources humaines, en plus d'une analyse de rentabilisation visant à faire le suivi, dans le système de consignation du temps de CDC, de la formation acquise. L'équipe de coordination des opérations a également mis au point les exigences opérationnelles avec l'aide de l'équipe des technologies de l'information. Les travaux se poursuivront au cours du premier trimestre de 2014-2015 pour ce qui est de définir les critères en vue d'achever la matrice de formation interfonctionnelle et d'amorcer la mise en œuvre du nouveau registre de formation.

INITIATIVE : **CDC élaborera un cadre de responsabilité sociale de l'entreprise.**

Par responsabilité sociale de l'entreprise, on désigne l'engagement d'un organisme à intégrer dans ses activités, des préoccupations sociales, économiques et environnementales. CDC accomplit déjà bon nombre de ses activités dans l'esprit de la responsabilité sociale de l'entreprise. Par cette initiative, CDC entend ainsi aller de l'avant en se dotant d'un cadre uniforme comparable à celui que des organismes de nature similaire ont mis en place. Le cadre aidera les employés, à l'échelle régionale et dans les chantiers, à déterminer s'ils doivent entreprendre une activité proposée liée à la responsabilité sociale de l'entreprise (par exemple, un membre de la collectivité qui demande à CDC de participer à un événement de bienfaisance).

En 2013-2014, la haute direction a examiné et approuvé une proposition de cadre de responsabilité sociale de l'entreprise, qui reposait sur les lignes directrices de la Canadian Business for Social Responsibility. Ce cadre sera mis en application et fera l'objet d'un suivi en 2014-2015. Tout au long de l'exercice, CDC effectuera le suivi de ses activités liées à la responsabilité sociale de l'entreprise, mesurera l'efficacité de ce cadre, et modifiera les activités au besoin.

THÈME : GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ ET RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS

OBJECTIF : **Être reconnue comme étant compétente et adaptée aux priorités, aux politiques et aux pratiques du gouvernement.**

INITIATIVE : **CDC poursuivra la mise en œuvre de mesures de réduction budgétaire.**

CDC continue à respecter l'esprit et l'intention de l'Examen stratégique et fonctionnel du gouvernement du Canada. Cette initiative visait expressément les organismes fédéraux recevant des crédits du gouvernement. Elle avait pour objectif de réaliser des économies en ce qui touche les dépenses de fonctionnement, d'améliorer la productivité, et d'examiner et l'efficacité des programmes. Bien que CDC soit une société d'État non financée par des crédits gouvernementaux, elle a participé à l'Examen stratégique et fonctionnel, et a trouvé des façons de fournir des services au MDN et aux FAC de manière plus efficace et rentable. Cette initiative, maintenant connue sous le nom de Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD), avait pour objectif de générer des économies de coûts au cours de trois exercices : 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015. Dans le *discours du Trône de 2013* et la *Mise à jour des projections économiques et budgétaires* (novembre 2013) du ministre des Finances, le gouvernement du Canada a reconduit son engagement à l'égard de la réduction budgétaire en gelant le budget global de fonctionnement fédéral pendant une autre année, jusqu'à l'exercice 2015-2016.

CDC a réagi en présentant une proposition permettant de réduire le coût des services de gestion des marchés que la Société fournit au MDN et aux FAC, ainsi que de geler les taux de facturation pendant la période de restriction requise. De plus, dans la présentation de son PARD, la Société a proposé de maintenir ses taux de facturation pendant la durée du PARD. La Société a cerné et analysé des possibilités d'économie dans les domaines des services de l'entreprise, des initiatives à l'échelle de la Société ainsi que des salaires et des avantages sociaux. La Société a réalisé des économies supérieures à celles qui sont indiquées dans sa présentation relative au PARD pour l'exercice 2013-2014. Elle a réalisé des économies de 19,2 millions de dollars pendant les deux premières années du PARD, tel qu'il est indiqué à la section 6.8 (page 59).

INITIATIVE : **CDC continuera à aider le MDN à mettre en application ses mesures de réduction budgétaire.**

Tous les ministères se sont vu demander de limiter les coûts et de réduire le coût des activités du gouvernement. Le MDN gère les répercussions du *Rapport sur la transformation 2011*, de l'Examen stratégique et fonctionnel et du PARD. Dans certains cas, le MDN a réduit les dépenses liées aux programmes à l'échelle des sites et des régions. Puisque CDC répond aux demandes du MDN et s'y adapte, elle a enregistré quelque 100 pertes d'emplois au cours de l'exercice 2013-2014. Ces pertes d'emplois sont liées aux réajustements continus des effectifs, lesquels réajustements ont été effectués pour tenir compte de l'évolution du programme du MDN et des FAC.

Mis à part ces réductions directes, CDC a pris d'autres mesures pour aider le MDN à réduire ses coûts, principalement en optimisant la prestation de services. Le projet pilote de l'Agence de logement des Forces canadiennes réalisé à la Garnison Petawawa en est un exemple : les marchés de services d'entretien seront regroupés afin d'améliorer l'efficacité et le service à la clientèle. De plus, comme CDC optimise sa prestation de services, le MDN profitera de coûts réduits pour ce qui est des services qu'il reçoit de la Société. En 2014-2015, CDC se tient prête à aider ses clients-partenaires à gérer les changements, que ce soit pour fusionner des centres d'opérations, trouver des possibilités d'économie, concevoir des méthodes d'approvisionnement plus efficientes ou réorganiser l'expertise technique.

INITIATIVE : **CDC fera valoir ses capacités et sa valeur auprès de ses clients-partenaires, de ses partenaires de l'industrie, de ses employés et des intervenants du gouvernement.**

L'équipe de la haute direction de CDC a dirigé cette initiative à composantes multiples en adoptant une approche plus systématique pour promouvoir la valeur de CDC et en se concentrant sur la création de liens avec les diverses parties. La Société a recueilli tous les renseignements pertinents (coûts de ses services, et autres) qui sont nécessaires pour démontrer en quoi CDC offre un excellent rapport qualité-prix. CDC a mené des activités de communication destinées à ses clients-partenaires, à ses partenaires de l'industrie et aux intervenants du gouvernement du Canada, en vue de s'assurer que toutes les parties aient toujours tous les détails. Lors de réunions en personne avec les employés, les membres de l'équipe de la haute direction ont discuté de la mise à jour des énoncés de mission, de vision et de valeurs de CDC. Faire en sorte que les intervenants demeurent au fait des capacités de CDC constituera toujours une priorité pour la Société durant l'exercice à venir.

4.0 INDICATEURS DU RENDEMENT OPÉRATIONNEL ET STRATÉGIQUE

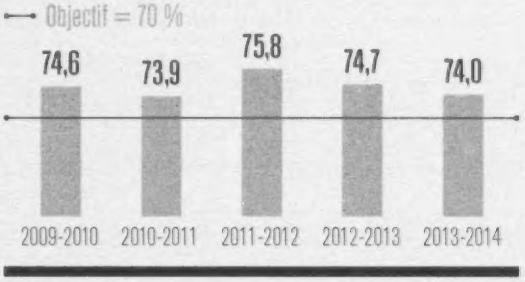
4.1 GESTION DES ACTIVITÉS

TAUX D'UTILISATION

Le taux d'utilisation indique le nombre d'heures consacrées à des fonctions liées à la prestation de services facturables au client, par opposition aux heures consacrées aux fonctions administratives considérées comme un soutien auxiliaire, et par opposition aux heures d'absences rémunérées. Ce taux constitue à la fois un indicateur de rendement essentiel quant à l'efficacité, et un outil clé en matière de gestion financière. Le taux d'utilisation visé par CDC est de 70 %. En 2013-2014, la Société a atteint un taux d'utilisation de 74,0 %, ce qui représente une baisse inférieure à un point de pourcentage par rapport au taux de 74,7 % enregistré au cours de l'exercice précédent. Le taux se situe toutefois bien au-dessus du taux visé.

TAUX D'UTILISATION

POURCENTAGE D'HEURES CONSACRÉES PAR LES EMPLOYÉS AUX TRAVAUX FACTURABLES LIÉS AUX MARCHÉS DES CLIENTS



MULTIPLICATEUR DES COÛTS DIRECTS DE RÉMUNÉRATION

Le multiplicateur des coûts directs de rémunération (MCDR) est le facteur par lequel CDC multiplie les coûts directs liés au personnel affecté aux projets afin de recouvrer ses coûts indirects. Les coûts de personnel pour ces projets comprennent les coûts salariaux, les prestations et les absences rémunérées, notamment les vacances, les jours de congé de maladie, les jours fériés et les séances de perfectionnement professionnel. L'objectif pour cet indicateur se situe entre 1,40 et 1,50. Au cours de l'exercice 2013-2014, le MCDR était de 1,33, comparativement à 1,37 au cours de l'exercice précédent. D'un exercice financier à l'autre, la Société a réussi à réduire le MCDR en maintenant un gel des taux pour restreindre les produits, tout en continuant de générer des fonds suffisants pour répondre à ses besoins de fonctionnement.

4.2 PRESTATION DE SERVICES

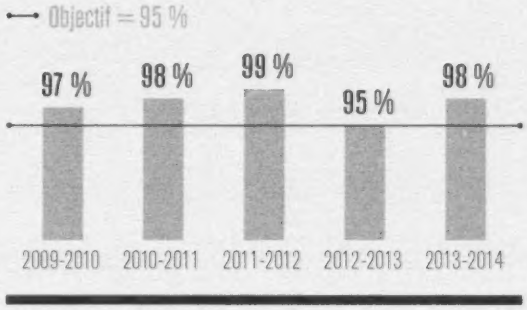
ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

L'achèvement de chaque projet ou de chaque tâche à la satisfaction des clients-partenaires de la Société est essentiel à la réussite des activités de CDC. Pour ce faire, la Société mesure la satisfaction du client au moyen d'un système d'évaluation de la prestation de services comme l'un de ses principaux indicateurs de rendement. Chaque année, CDC questionne des représentants de ses clients-partenaires un par un. Chaque représentant peut alors formuler des commentaires à propos des services qui lui ont été offerts par CDC dans le cadre des projets auxquels il a participé.

Au cours de l'exercice 2013-2014, CDC a effectué 336 entrevues au sujet de la prestation de services. Les pointages sont pondérés en fonction de la valeur de chaque accord sur les niveaux de service. Les évaluations de la prestation de services sont notées sur une échelle de un à cinq. Une note de trois signifie que CDC a répondu aux attentes du client tandis qu'une note de quatre ou cinq signifie que CDC a surpassé les attentes du client. En 2013-2014, CDC a atteint son objectif puisque 98 % des clients ont indiqué que CDC avait répondu à leurs attentes ou les avaient dépassées.

CDC continuera de chercher des occasions d'améliorer l'efficacité de son processus d'évaluation de la prestation de services.

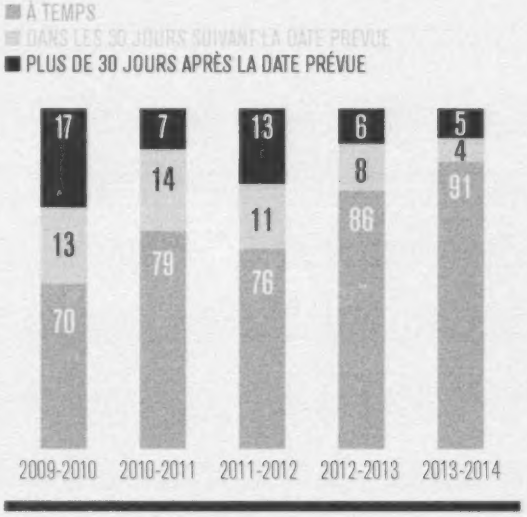
ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE SERVICES



RAPIDITÉ D'EXÉCUTION DES MARCHÉS DE CONSTRUCTION

L'achèvement des projets en temps opportun est un volet essentiel de la satisfaction de la clientèle. Par conséquent, CDC veille au respect des délais d'achèvement des travaux de construction et collabore avec les clients et les entrepreneurs afin de réduire au minimum les retards. Si des retards surviennent, CDC s'assure que le MDN en connaît les raisons, et la Société prend toutes les mesures qui s'imposent pour que le projet soit achevé le plus rapidement possible, afin de réduire au minimum les répercussions de tels retards sur le MDN. En 2013-2014, 91 % des travaux des marchés de construction ont été achevés à temps, 4 % des travaux des marchés ont été achevés dans les 30 jours suivant la date d'achèvement prévue, et 5 % des travaux des marchés ont été achevés après ce délai.

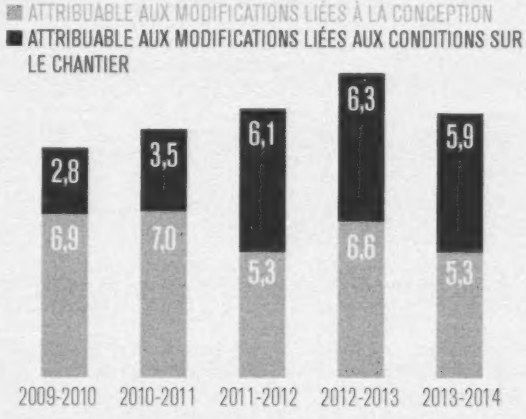
RAPIDITÉ D'EXÉCUTION DES MARCHÉS DE CONSTRUCTION
POURCENTAGE DES TRAVAUX ACHEVÉS



VALEUR DES RECTIFICATIFS DE CONSTRUCTION

La valeur des rectificatifs par rapport à la valeur totale des marchés attribués pour l'exercice 2013-2014 correspond à 11,2 %, une baisse par rapport à la valeur de 2012-2013, qui était de 12,9 %, et par rapport à la valeur de 2011-2012, qui était de 11,4 %. De ces 11,2 %, 5,3 points de pourcentage étaient attribuables aux modifications liées à la conception, et 5,9 points de pourcentage étaient attribuables aux modifications liées aux conditions sur le chantier. Bien que CDC ne fixe aucun objectif officiel pour cet indicateur, elle en surveille l'évolution pour tenir le client informé de l'état d'avancement du projet et de la situation budgétaire. De plus, cette information aide CDC et le client à surveiller l'incidence sur les risques relatifs au calendrier qui sont associés aux travaux de construction.

VALEUR DES RECTIFICATIFS
POURCENTAGE DE LA VALEUR TOTALE DES MARCHÉS



PARTICIPATION DE CDC AUX ACTIVITÉS DE L'INDUSTRIE

Cet indicateur mesure l'engagement de CDC au sein de toutes les grandes associations de l'industrie, comme l'Association canadienne de la construction, l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils et Architecture Canada. L'objectif est de faire en sorte qu'un représentant de CDC joue un rôle actif au sein de chaque association pertinente et qu'il réagisse aux commentaires de l'industrie pour s'assurer que les politiques et les pratiques de CDC satisfont aux besoins de l'industrie. Partout au Canada, les employés de CDC jouent un rôle à divers échelons des organisations professionnelles associées à leurs domaines d'expertise, que ce soit la construction, l'architecture ou encore la gestion de projet, l'énergie durable ou la sécurité-incendie. À l'échelle nationale, les membres de l'équipe de direction de CDC assurent une présence active au sein des comités nationaux et des organisations professionnelles dont les activités touchent la construction, l'architecture, les biens immobiliers, le génie-conseil, l'approvisionnement et la modélisation des données du bâtiment, pour n'en nommer que quelques-uns. Cette participation permet à CDC de demeurer au fait des nouvelles tendances et des avancées dans les pratiques de l'industrie. Elle donne aussi à CDC des occasions de montrer qu'elle est un chef de file dans le domaine. Enfin, elle renforce les relations axées sur la collaboration qu'entretient CDC avec les principales organisations de l'industrie.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DE L'ENTREPRENEUR

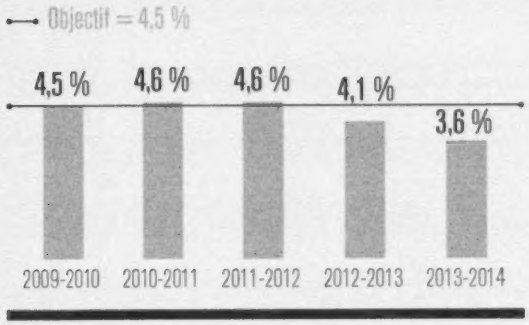
CDC valorise l'amélioration continue. Cet indicateur mesure l'engagement de CDC à fournir de la rétroaction aux membres de l'industrie au sujet du rendement des entrepreneurs. L'objectif est d'évaluer l'ensemble des entrepreneurs qui ont exécuté les marchés conclus avec CDC. Au cours de l'exercice 2013-2014, CDC a procédé à l'évaluation de 98,2 % de ses entrepreneurs.

4.3 RESSOURCES HUMAINES

INVESTISSEMENT DANS LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT

La capacité de CDC à servir le MDN dépend beaucoup des compétences de ses employés. Le maintien d'une main-d'œuvre compétente et professionnelle constitue l'un des principaux objectifs de la Société. Par conséquent, la formation et le perfectionnement demeurent une priorité de haut niveau et un domaine clé d'investissement. L'indicateur de rendement de CDC pour la formation et le perfectionnement est fondé sur l'investissement annuel total en perfectionnement professionnel, qui se définit par la combinaison des dépenses directes et des coûts liés au temps que consacrent les employés aux activités de formation et de perfectionnement, et qui s'exprime par un pourcentage du total des coûts salariaux. Pour l'exercice 2013-2014, CDC avait pour objectif global de consacrer 4,5 % des coûts salariaux à la formation et au perfectionnement, de manière semblable à son objectif de 2012-2013. À cet égard, dans le cadre de son engagement au titre du PARD, CDC a réduit l'objectif de 0,5 point de pourcentage pour les deux derniers exercices par rapport à l'objectif antérieur qui était de 5 %. Au cours de l'exercice 2013-2014, le pourcentage réel a chuté en deçà de l'objectif, passant de 4,1 % en 2012-2013 à 3,6 % en 2013-2014. Cette baisse est essentiellement attribuable à la réduction des dépenses consacrées aux initiatives nationales ainsi qu'à la diminution des activités de formation et de perfectionnement par équivalent temps plein (ETP).

RATIO DU PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL PAR RAPPORT AUX COÛTS SALARIAUX



MIEUX-ÊTRE DES EMPLOYÉS

En tant qu'employeur, les ressources humaines de CDC constituent son atout. La Société est fermement déterminée à offrir un milieu de travail qui incite les employés à intégrer des facteurs de mieux-être dans leur quotidien, et qui favorise l'équilibre travail-vie personnelle. CDC met l'accent sur les mesures préventives et sur les interventions qui permettent de réduire les facteurs de risques liés à la santé des employés. CDC montre cet engagement en offrant à ses employés une aide financière et un accès à des avantages et à des ressources tels que des programmes liés au changement de mode de vie, une adhésion à des programmes de conditionnement physique et à des programmes de loisirs, un programme d'aide aux employés, des horaires de travail plus souples et des semaines de travail comprimées.

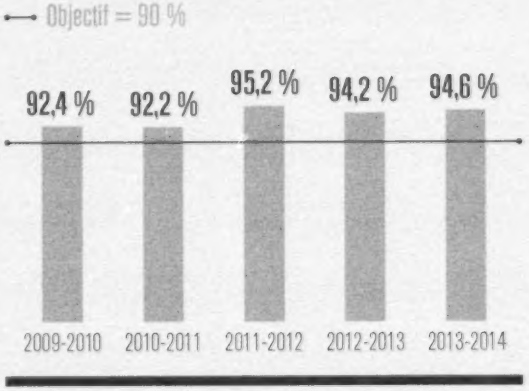
En 2013-2014, CDC a instauré le Programme de soutien en cas d'absence. Ce programme est une composante importante de l'initiative pour le bien-être général des employés de CDC, puisqu'il apporte un soutien additionnel aux employés malades ou blessés en facilitant leur rétablissement ainsi qu'un retour au travail sécuritaire et en bonne santé. Des employés en santé, au travail chaque jour et capables d'accomplir leurs tâches sont importants pour le bien-être général des employés et la réussite de CDC.

Au cours de l'exercice, CDC a enregistré en moyenne 42 heures de congé de maladie par ETP, un résultat qui se situe bien en deçà de la moyenne nationale. Selon Statistique Canada, 58,5 heures de congé de maladie par ETP ont été enregistrées en moyenne au Canada en 2011, tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

TAUX DE CONSERVATION DE L'EFFECTIF

La réussite de CDC dépend de sa capacité à maintenir une main-d'œuvre professionnelle, motivée et compétente de manière à répondre aux besoins opérationnels. À cette fin, il est essentiel de recruter et de maintenir en poste les types d'employés dont la Société a besoin pour garantir à sa clientèle un niveau de service élevé. Il est normal que CDC connaisse un certain roulement de personnel en raison de la nature cyclique de ses activités tant du point de vue saisonnier que géographique. En 2013-2014, le taux de conservation de l'effectif de CDC a une fois de plus dépassé le taux cible de 90 % et a atteint 94,6 %. CDC a dépassé son taux cible au cours de chacun des cinq derniers exercices financiers. En 2012-2013, en 2011-2012, en 2010-2011 et en 2009-2010, CDC a dépassé son taux cible en atteignant respectivement 94,2 %, 95,2 %, 92,2 % et 92,4 %.

TAUX DE CONSERVATION DE L'EFFECTIF



ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

CDC est résolue à maintenir son rendement en ce qui a trait aux objectifs gouvernementaux d'équité en matière d'emploi. Dans le document *Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport annuel 2013* d'Emploi et Développement social Canada, la cote A indique un rendement supérieur pour la totalité des six indicateurs, la cote B indique un rendement adéquat mais accompagné de problèmes persistants, la cote C indique un rendement moyen ou inférieur à la moyenne, et la cote D indique un rendement insuffisant. En 2012, Ressources humaines et Développement des compétences Canada a changé le secteur de CDC dans le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord, pour passer de Construction à Services professionnels, scientifiques

et techniques. Dans ce nouveau secteur, les résultats relatifs à la cote de CDC liée aux personnes handicapées passent de « A » à « C ». Ses résultats relatifs à la cote n'ont pas changé dans les autres catégories. CDC poursuit sa campagne de sensibilisation à l'équité en matière d'emploi en vue de promouvoir les possibilités d'emploi et d'assurer à tous les travailleurs l'équité en matière d'emploi.

RÉSULTATS RELATIFS À LA COTE POUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

CATÉGORIE	2013	2012	2011	2010	2009
Femmes	A	A	A	B	A
Autochtones	A	A	A	A	A
Personnes handicapées	C	A	A	A	A
Minorités visibles	C	C	B	C	B

Source : *Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport annuel 2013* (Ottawa : Emploi et Développement social Canada, 2013). Ce rapport contient des données datant du 31 décembre 2013.

4.4 GESTION STRATÉGIQUE ET LEADERSHIP

RESPECT DES DÉLAIS DE PRÉSENTATION DE RAPPORTS

CDC rend des comptes au gouvernement fédéral ainsi qu'au Parlement, conformément aux dispositions de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), qui décrit le cadre de contrôle et de responsabilisation des sociétés d'État. Par conséquent, il incombe à CDC de présenter son *Plan d'entreprise*, faisant notamment état de son budget de fonctionnement et de son budget des immobilisations, ainsi que son *Rapport annuel*, comme le prescrit la réglementation. CDC a présenté à la ministre son *Plan d'entreprise* 2014-2015, dans les délais prévus aux articles 122 et 125 de la LGFP.

Parmi les autres lois auxquelles CDC est soumise, on compte notamment la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur le multiculturalisme canadien*. Au cours de l'exercice 2013-2014, CDC a satisfait à toutes les exigences établies par ces lois en matière d'établissement de rapports.

ATTEINTE DES OBJECTIFS DES INITIATIVES DE LA SOCIÉTÉ

CDC a défini cinq thèmes de planification associés à des objectifs stratégiques en fonction desquels le rendement de la Société et ses services sont évalués.

1. **Gestion des activités :** Établir et conserver des structures, des outils, des équipes et des pratiques de gestion des activités adaptés et durables.
2. **Prestation de services :** Répondre aux besoins du client-partenaire et obtenir le meilleur rapport qualité-prix.
3. **Ressources humaines :** Recruter, perfectionner, soutenir et maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée, professionnelle et motivée.
4. **Gestion stratégique et leadership :** Offrir à la Société une gestion stratégique et un leadership forts, efficaces et conformes à l'éthique.
5. **Gouvernance de la Société et relations avec les intervenants :** Être reconnue comme une société compétente et adaptée aux priorités, aux politiques et aux pratiques du gouvernement.

Dix-huit résultats stratégiques, en accord avec les besoins opérationnels de CDC, définissaient l'intention de ces objectifs stratégiques pour la période de planification 2013-2014. CDC a défini 18 initiatives pour l'aider à diriger ses efforts au cours de l'exercice et à contribuer au maintien de la viabilité de la Société. Toutes ces initiatives ont été étroitement surveillées, et leur état d'avancement est présenté de manière détaillée à la section 3.0 du présent rapport. Le travail accompli au cours de chaque exercice dans le cadre de ces initiatives stratégiques de la Société permet à CDC de continuer de s'acquitter de sa mission.

RÉSULTATS À L'ÉGARD DU *CODE D'ÉTHIQUE* DE CDC

Comme cela a été mentionné précédemment dans la section du présent rapport relative à la gouvernance (page 26), le *Code d'éthique* de CDC (le Code) donne un aperçu des attentes envers l'ensemble des employés de CDC. Le Code traite des pratiques éthiques, de la conformité aux lois et du respect des politiques de CDC. En 2013-2014, tous les employés de CDC ont répondu à la demande annuelle d'un examen de leurs obligations, et tous les nouveaux employés ont effectué le test exigé.

RÉSULTATS À L'ÉGARD DU *CODE DE CONDUITE EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT* DE CDC

Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* permet à CDC de s'assurer que ses partenaires de l'industrie satisfont aux exigences prévues en ce qui a trait à la question de l'intégrité, dans le cadre de leurs activités avec le gouvernement du Canada. Le *Code*

de conduite en matière d'approvisionnement est un complément au *Code d'éthique*. CDC a pour objectif de soumettre toutes les entreprises à une vérification avant de leur attribuer des marchés; elle s'assure ainsi que tous les marchés sont attribués à des firmes qui n'ont pas déjà été reconnues coupables d'une infraction et que tous les entrepreneurs et les experts-conseils respectent le *Code de conduite en matière d'approvisionnement*. À la fin de l'exercice financier 2013-2014, CDC avait vérifié toutes les entreprises, conformément à son processus d'approvisionnement, en fonction de vérifications de dossiers réalisées au hasard. CDC avait également atteint son objectif de ne pas attribuer de marchés à des entreprises ne respectant pas les critères fixés.

MARCHÉS RÉUSSIS

CDC reconnaît le temps et les efforts que l'industrie consacre à la préparation et à la présentation des soumissions. Par conséquent, pour réduire le risque d'échec des appels d'offres, CDC examine tous les projets d'une valeur supérieure à un million de dollars afin de détecter les problèmes importants susceptibles de compromettre la réussite de l'appel d'offres. À la fin de l'exercice 2013-2014, 94,4 % des appels d'offres de CDC s'étaient traduits par l'attribution d'un marché. Ce pourcentage était inférieur à celui de l'exercice précédent (96,2 %) et à celui de l'exercice 2011-2012 (95,1 %). L'augmentation du nombre d'appels d'offres annulés est en grande partie attribuable aux réductions apportées au budget du MDN.

RÉCLAMATIONS FONDÉES EN DROIT

Le nombre et la valeur des réclamations contractuelles qui sont en instance devant les tribunaux illustrent bien les efforts que déploie la Société pour régler les différends contractuels. Au 31 mars 2014, huit réclamations étaient en cours, pour une valeur totalisant 7,7 millions de dollars. À titre comparatif, 15 réclamations, dont la valeur totalisait 10,2 millions de dollars, étaient en cours au 31 mars 2013.

Conformément au protocole d'entente établi entre la Société et le MDN, ce dernier accepte les risques juridiques et financiers associés aux réclamations qui découlent de marchés intervenus entre un tiers et la Société. Le risque financier associé aux réclamations contractuelles n'a donc aucune répercussion financière sur la Société. Par conséquent, la Société ne juge pas nécessaire d'inscrire dans ses états financiers une provision liée aux réclamations fondées en droit.

4.5 GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ ET RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS

RESPONSABILITÉS ENVIRONNEMENTALES

Afin de réduire l'incidence des activités de CDC sur l'environnement, le Conseil d'administration et la haute direction de CDC se sont engagés à respecter les principes de saine gestion environnementale. Les politiques et les procédures opérationnelles de la Société sont conçues de façon à réduire au minimum les répercussions environnementales sur l'ensemble des chantiers, et elles précisent l'importance des incidents environnementaux qui doivent être signalés par les employés.

Huit incidents environnementaux occasionnés par les activités d'entrepreneurs ont été signalés en 2013-2014. Les activités de CDC n'ont entraîné aucun incident environnemental. Les employés de CDC ont signalé les huit incidents de façon appropriée et en temps opportun. Neuf incidents environnementaux de ce type ont été signalés en 2012-2013, alors que quatre ont été signalés en 2011-2012 et que trois ont été signalés en 2010-2011. CDC continue de mettre en œuvre des critères de signalement des incidents environnementaux qui respectent les règlements gouvernementaux et qui s'harmonisent avec les critères du MDN en ce qui a trait au signalement des déversements.

MAINTIEN D'UN MILIEU DE TRAVAIL SÉCURITAIRE

L'une des préoccupations principales, sur les chantiers et aux autres lieux de travail, est la question de la santé et de la sécurité au travail. La Société a élaboré et maintient en place un programme de santé et sécurité solide, souple et efficace, qui garantit le respect de pratiques appropriées en matière de formation et d'établissement de rapports, et permet de fournir aux employés des renseignements et des ressources accessibles. Ce programme est géré et soutenu par une équipe de professionnels accrédités et de représentants en santé et en sécurité présents dans les bureaux de CDC répartis dans tout le pays.

La vérification du programme de 2013-2014 de CDC comprenait un examen des pratiques courantes, des politiques et des différentes activités en matière de formation et de sensibilisation. Cette évaluation a donné lieu à l'élaboration d'un plan d'action de la Société, qui présente des données historiques et régionales, et notamment les résultats obtenus et les mesures

correctives prises dans les régions et sur chacun des sites dans l'ensemble du pays. Ce plan permet d'accéder rapidement aux données et tendances relatives au rendement du programme, et d'échanger au sujet des pratiques exemplaires et des leçons apprises. Au cours de l'exercice, CDC a commencé à modifier la façon dont elle offre la formation en santé et sécurité en trouvant des fournisseurs de services d'apprentissage en ligne progressifs et novateurs, pour donner aux employés une formation exhaustive et uniforme à l'échelle du pays, d'une manière responsable sur le plan financier.

Le nombre de blessures ayant entraîné une perte de temps est passé de trois en 2012-2013 à sept en 2013-2014. Ces sept incidents avaient entraîné des blessures mineures et la perte de sept jours de travail, ce qui constitue une baisse de 12 jours par rapport à l'exercice précédent.

RÉSULTATS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

Au cours des derniers exercices, CDC s'est efforcée d'assurer le respect de la Politique sur la sécurité du gouvernement afin d'éviter que les biens et les renseignements du gouvernement soient compromis. Dans sa politique de sécurité organisationnelle, CDC fait mention des exigences de sécurité industrielle et de sécurité organisationnelle. Les « exigences de sécurité industrielle » sont les exigences de sécurité du client-partenaire pour un projet donné, dont le client-partenaire fait part à CDC pendant la phase d'approvisionnement. CDC veille à ce que ces exigences soient respectées et gérées de façon appropriée. La Société fait le suivi de tous les cas de nonrespect des exigences.

Lorsque survient un cas de non-respect, CDC veille à ce que des mesures correctives soient mises en œuvre. La Société coordonne alors tous les efforts avec les intervenants visés, comme l'adjoint à l'officier de la sécurité, la Direction de la sécurité industrielle canadienne et les autres autorités locales en matière de sécurité, au besoin.

Les exigences de sécurité organisationnelle sont les exigences de sécurité interne de CDC concernant ses propres employés, biens et renseignements organisationnels. Tous les cas de non-respect sont examinés et gérés. S'il y a lieu, des mesures correctives sont prises.

L'objectif est qu'il n'y ait aucun cas de compromission, tant à l'égard des exigences de sécurité organisationnelle qu'à l'égard des exigences de sécurité industrielle. En 2013-2014, il y a eu six cas liés aux exigences de sécurité organisationnelle de CDC, mais il n'y a eu aucun cas de compromission de la sécurité.

Quant aux exigences de sécurité industrielle, il y a eu huit incidents sans cas de compromission, et un incident de compromission potentielle. Cette compromission potentielle a été signalée aux autorités appropriées afin qu'elles l'examinent ou fassent enquête.

RÉPONSE ADÉQUATE AUX DEMANDES DU GOUVERNEMENT

Chaque année, les intervenants publics soumettent une variété de demandes à CDC afin d'obtenir d'autres renseignements que ceux qui sont fournis pour répondre aux exigences en matière d'établissement de rapports. Il s'agit notamment de questions à inscrire au feuilleton, de demandes formulées aux députés par les électeurs et de questions ministérielles. Le volume de ces demandes fluctue en fonction du contexte opérationnel. En 2013-2014, CDC a reçu 53 demandes, auxquelles elle a répondu. En 2012-2013, elle avait répondu à 30 demandes de la sorte. CDC se tient prête à répondre à ces demandes en temps opportun.

5.0 GESTION DES RISQUES

La capacité à gérer tous les types de risques et de responsabilités est un aspect essentiel de la gouvernance de CDC. Sous la direction du Conseil d'administration, la haute direction a établi un cadre exhaustif de gestion des risques organisationnels. Reposant sur les principes de la gestion intégrée des risques, le cadre est rédigé en accord avec la méthode de gestion des risques employée par le MDN et de nombreux autres organismes gouvernementaux. Des méthodes saines de gestion des risques sont déjà intégrées à la culture d'entreprise de CDC, et le cadre permet une meilleure intégration au processus de planification stratégique de la Société ainsi qu'à son cadre de gestion des activités.

Le cadre permet de s'assurer que les orientations données par la direction à l'égard de la gestion des risques sont communiquées clairement, qu'elles sont comprises et appliquées dans l'ensemble de CDC, que la gestion des risques est intégrée aux processus existants de planification et de prise de décision ainsi qu'aux structures de gouvernance de CDC, et qu'une méthode cohérente permet d'appliquer la gestion des risques de façon efficace et régulière aux activités de la Société ainsi qu'aux activités liées aux projets.

Les risques organisationnels de CDC sur le plan stratégique sont liés à des facteurs pouvant entraver la capacité de la Société à fournir des services à ses clients-partenaires (p. ex. circonstances hors du contrôle de la Société entraînant des retards par rapport au calendrier de projet, incertitude à l'égard du financement des budgets de sécurité et de défense nationale du gouvernement, enjeux relatifs à la main-d'œuvre dans l'industrie). Selon le cas, CDC évalue les risques comme étant élevés, moyens ou faibles. Chaque évaluation est fondée sur la probabilité qu'un risque se concrétise et sur les répercussions ou les conséquences du risque. Les stratégies d'intervention contre les risques peuvent être résumées comme suit : atténuer les risques élevés, surveiller les risques moyens et accepter les risques faibles. Au cours de 2013-2014, CDC a mis à jour régulièrement le registre des risques, et tous les risques ciblés ont été gérés avec succès en accord avec les stratégies d'atténuation des risques.

6.0 RÉSULTATS FINANCIERS

6.1 PRODUITS

Pour l'exercice 2013-2014, la Société a commencé à présenter ses produits selon un modèle fondé sur les activités, plutôt qu'en fonction du modèle axé sur les secteurs de services qu'elle avait utilisé au cours des exercices antérieurs. Elle a ainsi réparti ses produits en fonction de six activités principales pour l'exercice 2013-2014, comparativement à cinq secteurs de services au cours de l'exercice précédent. Compte tenu de ce changement, les données sur les produits sont moins comparables par rapport à l'exercice précédent. Toutefois, CDC a établi des estimations aux fins de l'analyse de variance. Les produits des Services de construction déclarés en 2012-2013 sont maintenant présentés sous deux activités : la gestion des marchés et le soutien technique en matière de construction. Chacun des autres secteurs de services déclarés en 2012-2013 est présenté comme une activité distincte en 2013-2014.

PRODUITS GÉNÉRÉS PAR PRESTATIONS DE SERVICES

Les produits générés par prestations de services pour l'ensemble des activités combinées se sont élevés à 92,9 millions de dollars pour l'exercice 2013-2014, ce qui représente une baisse de 21,6 millions de dollars, ou environ 19 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est attribuable à la diminution des activités en raison d'une réduction de la demande globale de services de la part du client et aux efforts d'optimisation consentis par la Société. Les taux de facturation, restés les mêmes par rapport à l'exercice précédent, n'ont pas entraîné de diminution des produits.

GESTION DES MARCHÉS ET SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE DE CONSTRUCTION

Les produits de la gestion des marchés et du soutien technique en matière de construction en 2013-2014 représentaient 52 % des produits totaux et ont diminué de 14 % par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse était attribuable à une réduction de la demande de services de gestion des marchés et de soutien technique en matière de construction de la part du MDN.

PLANIFICATION DE PROJETS

Les produits de la planification de projets ont diminué de 4 % en 2013-2014, en raison de la baisse de la demande pour ces services de la part du MDN. La nature cyclique de la demande du MDN en ce qui concerne ces services touche directement les produits générés par cette activité d'un exercice financier à l'autre.

SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE DE BIENS IMMOBILIERS

Les produits du soutien technique en matière de biens immobiliers ont diminué de 18 % en 2013-2014, en raison d'une baisse de la demande de services liés à la gestion d'installations et de portefeuille, et de la reclassification et du regroupement de travaux contractuels relatifs aux biens immobiliers dans d'autres activités.

SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

Les produits du soutien technique en matière d'environnement ont diminué de 51 % en 2013-2014 par rapport à l'exercice précédent, en raison d'une baisse de la demande pour ces services et de la mise en œuvre du processus d'établissement de rapports axés sur les activités, ce qui fait que certains produits sont passés aux produits de gestion des marchés. La nature cyclique de la demande du MDN en ce qui concerne ces services touche directement les produits générés par cette activité d'un exercice financier à l'autre.

APPROVISIONNEMENT

Les produits de l'approvisionnement ont diminué de 39 % en 2013-2014 par rapport à l'exercice précédent. La valeur des marchés attribués pendant l'exercice 2013-2014 a baissé par rapport à celle de l'exercice précédent, tout comme le nombre de marchés attribués. La nature cyclique de la demande du MDN en ce qui concerne ces services touche directement les produits générés par ce secteur de services d'un exercice financier à l'autre.

PRODUITS, PAR ACTIVITÉ

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2013-2014	2012-2013	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
Gestion des marchés	42 892 $	56 245 $	(13 353)	-24 %
Soutien technique en matière de construction	5 273	–	5 273	100 %
Total de la gestion des marchés et du soutien technique en matière de construction	48 165	56 245	(8 080)	-14 %
Planification de projets	23 482	24 443	(961)	-4 %
Soutien technique en matière de biens immobiliers	8 643	10 477	(1 834)	-18 %
Soutien technique en matière d'environnement	6 392	13 139	(6 747)	-51 %
Approvisionnement	6 227	10 237	(4 010)	-39 %
	92 909 $	**114 541 $**	**(21 632)**	**-19 %**

REVENUS DE PLACEMENTS

Les revenus de placements, qui proviennent du solde moyen du compte bancaire courant de la Société et des placements, ont augmenté de 43 000 $ au cours de l'exercice 2013-2014, soit d'environ 7 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable au placement de fonds excédentaires, qui ont produit un taux de rendement moyen de 3,9 % en 2013-2014. Au cours de l'exercice précédent, des placements similaires avaient produit un taux de rendement moyen de 3,8 %.

REVENUS DE PLACEMENTS

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2013-2014	2012-2013	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
Revenus de placements	641 $	598 $	43	7 %

6.2 CHARGES

SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX

En 2013-2014, les salaires ont atteint au total 67,0 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 11,3 millions de dollars, soit d'environ 14 % par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse de 14 % peut s'expliquer par une diminution du nombre d'employés exprimé en équivalents temps plein (ETP), causée par le niveau d'activités moins élevé que prévu, qui a provoqué une diminution des salaires représentant environ 18 points de pourcentage; cette diminution a été compensée en partie par une hausse représentant environ 4 points de pourcentage, attribuable à des augmentations de salaires et au profil de l'effectif. La baisse des salaires de 14 % est inférieure à la diminution correspondante des produits de 19 %. La diminution proportionnelle inférieure des salaires est attribuable au gel des taux de facturation et à la diminution du taux d'utilisation, tel qu'il est expliqué à la section 4.1.

Au cours de l'exercice 2013-2014, la somme des avantages sociaux versés a atteint 18,3 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 2,7 millions de dollars, soit d'environ 13 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse était proportionnelle à la diminution des salaires, car les avantages sociaux en proportion des salaires sont demeurés à environ 27 % d'un exercice à l'autre.

SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2013-2014	2012-2013	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
Salaires	67 006 $	78 282 $	(11 276)	-14 %
Avantages sociaux	18 282	20 980	(2 698)	-13 %
	85 288 $	**99 262 $**	**(13 974)**	**-14 %**
Avantages sociaux en pourcentage des salaires	27 %	27 %		

CHARGES OPÉRATIONNELLES ET ADMINISTRATIVES

Les charges opérationnelles et administratives pour l'exercice 2013-2014 se sont élevées à 7,1 millions de dollars, soit une baisse de 1,8 million de dollars, soit environ 20 %, par rapport à l'exercice précédent. Divers facteurs expliquent ces dépenses.

CHARGES OPÉRATIONNELLES ET ADMINISTRATIVES

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2013-2014	2012-2013	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %	ANALYSE DES ÉCARTS
Loyer	2 141 $	2 302 $	(161)	-7 %	Cette diminution est attribuable à la baisse des besoins en locaux au sein de la Région de la capitale nationale et aux tarifs de location réduits pour le siège social, négociés au moment du renouvellement au cours de l'exercice.
Formation et perfectionnement des employés	1 263	1 559	(296)	-19 %	Cette diminution est attribuable à une baisse des activités de formation et de perfectionnement des employés liée à la réduction des ETP et à une diminution du nombre d'heures de formation par ETP.
Services professionnels	887	1 793	(906)	-51 %	Cette diminution est attribuable à l'utilisation moindre des services d'experts-conseils en ressources humaines concernant le projet d'évaluation des emplois et la contrepassation des régularisations, depuis l'exercice précédent, de charges qui devaient servir à couvrir les services de replacement externe que certains anciens employés avaient choisi de ne pas utiliser. De plus, le coût des services d'experts-conseils en technologie de l'information a diminué par rapport à l'exercice précédent.
Entretien des logiciels	645	620	25	4 %	Cette hausse est attribuable à une utilisation accrue des outils logiciels à l'appui des activités.
Téléphonie et communications des données	617	672	(55)	-8 %	Cette baisse est attribuable aux économies de coûts réalisées grâce aux changements apportés au réseau de la Société et à une diminution des coûts liés aux services de téléphonie cellulaire.
Déplacements	441	575	(134)	-23 %	Cette baisse est attribuable aux efforts consentis dans le cadre du PARD en vue de réduire les frais de déplacement discrétionnaires.
Services de bureau, fournitures et matériel de bureau	413	490	(77)	-16 %	Cette baisse est attribuable à la diminution des dépenses à l'égard des services et fournitures de bureau, diminution elle-même liée aux efforts de limitation des coûts déployés dans le cadre du PARD et à une réduction du nombre d'ETP.
Impression et papeterie	146	181	(35)	-19 %	Cette baisse est attribuable à la diminution des dépenses à l'égard des coûts liés à l'impression, tels que la photocopie et les fournitures d'imprimerie, diminution elle-même liée aux efforts de limitation des coûts et à une réduction du nombre d'ETP.
Réinstallation d'employés	143	178	(35)	-20 %	Cette diminution est attribuable à la baisse des activités de réinstallation d'employés clés au cours de l'exercice 2013-2014. Le besoin de réinstallation d'employés varie considérablement et n'est pas forcément lié au volume d'activités. Cette diminution est également liée aux efforts de limitation des coûts déployés dans le cadre du PARD.
Services à la clientèle et communications	111	129	(18)	-14 %	Cette baisse est attribuable à une réduction des coûts d'impression et au retardement d'un projet de mise à niveau du système de gestion du contenu de l'intranet de CDC.
Mobilier et équipement	52	86	(34)	-40 %	Cette baisse est attribuable à la réduction des besoins en ameublement et en matériel de bureau, elle-même liée à une réduction du nombre d'ETP.
Affranchissement et transport de marchandises	50	60	(10)	-17 %	Cette diminution est attribuable à une réduction des besoins en affranchissement qui s'expliquent par l'utilisation du paiement électronique et par la gestion électronique des documents à l'échelle de la Société.
Matériel informatique	42	53	(11)	-21 %	Cette baisse est attribuable à une réduction des besoins en matériel informatique en raison d'une diminution du nombre d'ETP.
Frais d'adhésion et abonnements	25	42	(17)	-40 %	Cette baisse est attribuable aux efforts consentis en vue de réduire les dépenses discrétionnaires.
Autres	78	128	(50)	-39 %	Cette baisse est principalement attribuable à la diminution des dépenses en logiciels et des frais de recrutement.
	7 054 $	**8 868 $**	**(1 814)**	**-20 %**	

DÉPRÉCIATION ET AMORTISSEMENT

Au cours de l'exercice 2013-2014, la dépréciation et l'amortissement ont diminué de 29 000 $ au total, soit de 2 %. L'amortissement des actifs incorporels a augmenté de 32 000 $, soit de 19 %, par rapport à l'exercice précédent, en raison des coûts des investissements réalisés par la Société au cours des trois derniers exercices en vue d'acquérir et de mettre en place un logiciel de gestion des documents et de nouveaux modules pour le système de planification des ressources de l'entreprise (PRE). La dépréciation des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement a augmenté de 24 %, ou de 28 000 $, en raison des rajustements du nombre d'actifs utilisés à la suite d'un inventaire des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-acquisition. La dépréciation des immobilisations corporelles a diminué de 8 %, ou de 89 000 $, par suite de la diminution du nombre d'acquisitions de matériel informatique, elle-même attribuable à une réduction du nombre d'ETP.

DÉPRÉCIATION ET AMORTISSEMENT

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2013-2014	2012-2013	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
Dépréciation des immobilisations corporelles	973 $	1 062 $	(89)	-8 %
Dépréciation des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	146	118	28	24 %
Amortissement des actifs incorporels	202	170	32	19 %
	1 321 $	**1 350 $**	**(29)**	**-2 %**

6.3 RÉSULTAT GLOBAL

Le résultat global de la Société pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2014 a été de 1,2 million de dollars, comparativement à un résultat global de 7,3 millions lors de l'exercice précédent, ce qui représente une baisse de 6,1 millions de dollars, ou de 84 %.

La baisse de 5,8 millions de dollars, ou de 102 %, du bénéfice net est attribuable à une combinaison de facteurs, notamment à la diminution des produits, au gel des taux de facturation et à la diminution du taux d'utilisation. La baisse du bénéfice net concorde avec la politique de la Société, dont le principe est de maintenir les réserves de trésorerie de CDC à un niveau lui permettant de répondre à ses besoins actuels et futurs.

La baisse des autres éléments du résultat global de 1,6 million de dollars au cours de l'exercice 2012-2013, à 1,3 million de dollars au cours de l'exercice 2013-2014, est attribuable à la diminution du gain actuariel réalisé dans l'évaluation actuarielle des avantages sociaux, elle-même attribuable à des modifications dans les hypothèses et les tables de mortalité utilisées pour l'évaluation.

RÉSULTAT GLOBAL

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2013-2014	2012-2013	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
Bénéfice net (perte)	(133) $	5 636 $	(5 769)	-102 %
Autres éléments du résultat global				
Gains actuariels relatifs à l'obligation ayant trait aux avantages sociaux	1 322	1 627	(305)	-19 %
Résultat global	**1 189 $**	**7 263 $**	**(6 074)**	**-84 %**

6.4 LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL

La politique de gestion financière de CDC consiste à générer et à conserver un montant d'encaisse suffisant pour lui permettre de répondre à ses besoins de fonctionnement et à ses besoins en capital, de s'acquitter de ses obligations financières au moment où elles deviennent exigibles, et de disposer d'une réserve de trésorerie suffisante pour faire face à des éventualités liées aux activités.

La Société fonctionne selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit gouvernemental. En outre, elle ne possède aucune marge de crédit, et n'a accès à aucune marge de crédit ni à d'autres sources d'emprunt. Par conséquent, l'encaisse de la Société provient uniquement des honoraires payés par le MDN pour les services qu'elle lui a offerts.

Conformément à son mandat, la Société vise une exploitation qui dépasse légèrement le seuil de rentabilité. La Société établit les taux de facturation en fonction des coûts prévus des programmes et du fonctionnement. Cependant, des augmentations imprévues dans les services de programmes fournis

au MDN, ainsi qu'une efficacité opérationnelle encore plus grande au sein de CDC, peuvent se traduire par des marges dépassant les cibles initiales. Les niveaux d'encaisse font l'objet d'une surveillance constante et tout excédent de liquidités jugé en surplus des besoins de fonctionnement est réduit par la voie des plans et des budgets de fonctionnement subséquents, tout particulièrement au moment d'établir les taux de facturation pour les services fournis au MDN. Lors de la préparation de ses plans de fonctionnement, la Société agit avec prudence en prévoyant des niveaux raisonnables de réserves pour imprévus dans ses prévisions financières, afin de veiller à ce qu'elle détienne des liquidités suffisantes pour continuer de s'acquitter de son mandat et de servir ses clients-partenaires de manière efficace et en temps opportun.

L'objectif de la politique de gestion de la trésorerie est de conserver des liquidités suffisantes pour permettre à la Société de respecter ses obligations, tout en tenant compte d'éventuelles interruptions momentanées de l'encaissement des créances. Les obligations prises en compte dans la politique de gestion de la trésorerie comprennent les charges liées aux salaires et aux avantages sociaux et les autres charges opérationnelles courantes; le paiement des avantages sociaux à long terme des employés; et les autres obligations qui pourraient découler de directives du gouvernement du Canada.

La Société prend en considération plusieurs facteurs lorsqu'elle détermine le montant des réserves de trésorerie, y compris les risques liés à la planification et à l'exploitation qui sont inhérents à ses activités. En particulier, les risques liés aux variations éventuelles et imprévues du montant et du calendrier des dépenses relatives aux projets de construction du MDN ont une incidence directe sur le montant ou le calendrier des services fournis par CDC, et sur les niveaux de trésorerie générés.

Même si CDC possède une clientèle garantie auprès de laquelle elle encaisse régulièrement des créances, plusieurs facteurs peuvent influer sur le calendrier de ces encaissements. Les retards habituels qui entourent l'approbation et le traitement des factures par les clients-partenaires peuvent avoir, de temps à autre, des répercussions sur l'encaissement.

Il n'existe aucune restriction quant à l'emploi des fonds de la Société ni aucune obligation juridique ou réglementaire de réserver des fonds à l'égard de tout passif actuel ou futur, y compris à l'égard des avantages sociaux futurs. La Société n'a donc pas de fonds distincts ou affectés, et les excédents temporaires de liquidités par rapport aux besoins de fonctionnement et aux besoins en capital à court terme sont placés conformément à la politique de placement approuvée par le Conseil d'administration.

BESOINS ET UTILISATION DE LIQUIDITÉS

Les plus importants besoins de liquidités quant au fonds de roulement comprennent le paiement des charges suivantes : les traitements, les salaires et les avantages sociaux; la location de locaux à bureaux; la formation et le perfectionnement des employés; les services professionnels; les télécommunications; les fournitures de bureau; les voyages d'affaires. CDC conserve et utilise également l'encaisse pour acheter du matériel informatique et des logiciels ainsi que du mobilier et de l'équipement de bureau, et pour payer les améliorations locatives.

L'encaisse peut également servir à payer les coûts liés aux réaménagements des effectifs, notamment les réinstallations d'employés, si ces réaménagements surviennent en raison de fluctuations ou de changements imprévus dans le programme d'infrastructure du MDN.

ENCAISSE ET PLACEMENTS

Au 31 mars 2014, l'encaisse et les placements totalisaient 40 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 4 millions de dollars, ou de 11 %, par rapport à l'exercice précédent.

Au 31 mars 2014, le solde de trésorerie s'élevait à 29,6 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 3,7 millions de dollars, ou de 14 %, par rapport à l'exercice précédent. Au cours de l'exercice 2013-2014, la Société a généré des gains de 5,1 millions de dollars en espèces grâce à ses activités d'exploitation, a dépensé 803 000 $ en immobilisations, a investi 399 000 $ dans des placements et a payé 154 000 $ à l'égard de ses obligations découlant de contrats de location-financement.

Au 31 mars 2014, les placements (à court et à long terme) s'élevaient à 10,4 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 306 000 $, ou de 3 %, par rapport à l'exercice précédent. Les placements sont composés d'actifs financiers non dérivés dont l'échéance est fixe, et les paiements auxquels ils donnent lieu sont fixes ou calculables. La Société investit actuellement dans des obligations cotées et des fonds communs de placement qui sont comptabilisés au prix coûtant, et amortis selon la méthode du taux d'intérêt en vigueur. Les placements détenus sont conformes à la politique approuvée par le Conseil d'administration. La Société prévoit maintenir ces placements jusqu'à leur échéance.

COMPTES CLIENTS

Les comptes clients sont les sommes à recevoir des clients de la Société, le principal étant le MDN. Au 31 mars 2014, la valeur des comptes clients totalisait 16,3 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 5,4 millions de dollars, ou de 25 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution est attribuable à la baisse des produits en 2013-2014 comparativement à l'exercice précédent et au calendrier de comptabilisation des encaissements.

PASSIF COURANT

Le passif courant s'établissait à 7,6 millions de dollars au 31 mars 2014, une baisse de 3,3 millions de dollars, ou de 31 %, par rapport au 31 mars 2013. La baisse du passif courant est attribuable au calendrier de paiement des créditeurs à la fin de l'exercice lié aux versements de retenues à la source, à une diminution des charges à payer au titre des salaires à la fin de l'exercice, à une diminution des charges à payer pour les vacances et les heures supplémentaires, et au calendrier d'autres paiements.

LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

			DIFFÉRENCE	
	2013-2014	2012-2013	$	%
Encaisse	29 568 $	25 829 $	3 739	14 %
Placements	10 420	10 114	306	3 %
Encaisse et placements	**39 988 $**	**35 943 $**	**4 045**	**11 %**
Comptes clients	**16 331 $**	**21 687 $**	**(5 356)**	**-25 %**
Passif courant	**7 579 $**	**10 926 $**	**(3 347)**	**-31 %**

6.5 AVANTAGES SOCIAUX

La Société inscrit un élément de passif relativement au coût estimatif des congés de maladie et des allocations de retraite pour ses employés actifs, ainsi que des prestations de soins de santé et d'assurance-vie pour ses employés à la retraite. Ce coût est déterminé par calcul actuariel. Au 31 mars 2014, les charges à payer au titre des avantages sociaux s'élevaient à 15,6 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 1 million de dollars, ou d'environ 7 %, par rapport à l'exercice précédent.

Le solde a augmenté de 1 million de dollars en raison d'un certain nombre de facteurs, notamment les suivants : une diminution de 810 000 $ liée au paiement d'avantages sociaux; une diminution nette de 1,3 million de dollars liée à un gain et à des pertes actuariels, dont le montant a été déterminé par calcul actuariel; une augmentation de 2,5 millions de dollars du coût des services rendus au profit des employés; et une augmentation de 670 000 $ des intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation.

La provision pour les avantages sociaux varie d'un exercice financier à l'autre en raison d'une combinaison de facteurs, notamment les suivants : taux d'inflation, changements de l'effectif, fluctuations du taux d'escompte (qui est déterminé en fonction des taux d'intérêt du marché), changements du taux moyen des augmentations de salaire, et changements (liés aux données démographiques changeantes) ayant trait à la durée de service restante prévue moyenne des employés actifs. La note 17, comprise dans les états financiers, décrit les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer le passif. Il s'agit principalement d'un passif à long terme (« non courant »). La Société estime la somme payable à court terme en fonction des meilleurs renseignements disponibles. La Société ne met pas de fonds en réserve à l'égard de ce passif, mais elle dispose de ressources suffisantes en capital pour pouvoir verser les avantages sociaux aux employés et les autres prestations au moment où elles deviennent exigibles.

AVANTAGES SOCIAUX

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

			DIFFÉRENCE	
	2013-2014	2012-2013	$	%
Provision totale pour avantages sociaux	15 592 $	14 565 $	1 027	7 %
Moins : Tranche à court terme	570	172	398	231 %
Tranche à long terme	15 022 $	14 393 $	629	4 %

6.6 DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

Les dépenses en immobilisations de la Société pour l'exercice financier 2013-2014 ont atteint au total 803 000 $, une baisse de 371 000 $, ou de 32 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse était principalement attribuable à une réduction des dépenses pour le matériel informatique, les actifs incorporels, ainsi que le mobilier et le matériel de bureau, en raison de la diminution du nombre d'ETP au cours de l'exercice. Les coûts liés aux améliorations locatives ont augmenté en raison du déménagement des bureaux dans la Région de la capitale nationale.

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2013-2014	2012-2013	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
Actifs incorporels	201 $	318 $	(117)	-37 %
Matériel informatique	528	763	(235)	-31 %
Améliorations locatives	65	37	28	76 %
Mobilier et équipement	9	56	(47)	-84 %
	803 $	**1 174 $**	**(371)**	**-32 %**

6.7 RENDEMENT RÉEL PAR RAPPORT AU PLAN

Le tableau ci-dessous compare le rendement réel de la Société pour l'exercice 2013-2014 au rendement prévu dans le *Plan d'entreprise*.

Les produits générés par prestations de services ont été de 17,1 millions de dollars, ou de 16 %, inférieurs à ceux prévus dans le plan, principalement en raison du volume d'activités moins élevé que prévu, car les besoins du client à l'égard des services demandés étaient moins élevés que prévu.

Les revenus de placements ont été supérieurs de 181 000 $, ou de 39 %, à ceux prévus dans le plan. Cette variation est principalement attribuable au fait que le solde de trésorerie et le rendement du portefeuille de placements étaient plus élevés que prévu au cours de l'exercice.

Les salaires et les avantages sociaux versés aux employés ont été de 16,5 millions de dollars, ou de 16 %, inférieurs à ceux prévus dans le plan. Cette baisse est principalement attribuable au fait que l'augmentation du nombre d'employés ainsi que les besoins du client à l'égard des services demandés étaient moins élevés que prévu.

Les charges opérationnelles et administratives ont été de 2,2 millions de dollars, ou de 24 %, inférieures au plan. Cette réduction est largement attribuable à un volume d'activités moins important que prévu et à des dépenses moins grandes que prévu dans tous les domaines, mais plus particulièrement la formation et le perfectionnement, les services professionnels, les déplacements, l'entretien des logiciels et les frais de bureau, en raison des efforts de la Société en vue de limiter les dépenses, y compris dans le cadre du PARD.

La dépréciation et l'amortissement ont été de 303 000 $, ou de 19 %, inférieurs au plan, les dépenses en immobilisations ayant été moins importantes que prévu en 2013-2014.

La variation du résultat global par rapport aux prévisions de pertes est attribuable à trois facteurs principaux : de meilleures marges brutes, une diminution des charges opérationnelles et administratives (en pourcentage des produits) et un gain actuariel imprévu à l'égard des avantages sociaux.

Les dépenses en immobilisations ont été de 1,6 million de dollars, ou de 66 %, inférieures à celles prévues dans le plan, en raison de la diminution des dépenses dans toutes les catégories, diminution principalement attribuable à la baisse du nombre d'ETP.

RENDEMENT RÉEL PAR RAPPORT AU PLAN

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	RÉEL	PLAN	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
PRODUITS				
Services	92 909 $	110 080 $	(17 171)	-16 %
Placements	641	460	181	39 %
	93 550	110 540	(16 990)	-15 %
CHARGES				
Salaires et avantages sociaux	85 288	101 778	(16 490)	-16 %
Opération et administration	7 074	9 300	(2 226)	-24 %
Dépréciation et amortissement	1 321	1 624	(303)	-19 %
	93 683	112 702	(19 019)	-17 %
Perte pour l'exercice	(133)	(2 162)	2 029	-94 %
Autres éléments du résultat global	1 322	–	1 322	100 %
Résultat global (perte)	1 189 $	(2 162) $	3 351	-155 %
Dépenses en immobilisations	803 $	2 387 $	(1 584)	-66 %

SOMMAIRE FINANCIER QUINQUENNAL

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2013-2014	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010
PRODUITS					
Services	92 909 $	114 541 $	111 806 $	93 576 $	89 654 $
Placements	641	598	495	209	73
	93 550	115 139	112 301	93 785	89 727
CHARGES					
Salaires et avantages sociaux	85 288	99 262	92 610	79 466	74 552
Opération et administration	7 054	8 868	9 477	8 181	7 964
Dépréciation et amortissement	1 321	1 350	1 297	1 066	939
Frais de crédit	20	23	27	24	–
	93 683	109 503	103 411	88 737	83 455
Bénéfices (pertes) pour l'exercice	(133)	5 636	8 890	5 048	6 272
Autres éléments du résultat global	1 322	1 627	98	369	853
Résultat global	1 189 $	7 263 $	8 988 $	5 417 $	7 125 $
Bénéfices non répartis au début de l'exercice financier	35 651	28 388	19 400	13 983	6 858
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice financier	36 840 $	35 651 $	28 388 $	19 400 $	13 983 $

SOMMAIRE FINANCIER QUINQUENNAL (SUITE)

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2013-2014	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010
ACTIF					
Encaisse	29 568 $	25 829 $	20 869 $	12 789 $	17 493 $
Placements	10 420	10 114	9 835	9 593	–
Comptes clients, charges payées d'avance, autres actifs courants	17 234	22 405	23 789	19 871	16 984
Immobilisations corporelles et actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	1 806	2 275	2 490	2 532	2 073
Actifs incorporels	559	560	428	370	111
	59 587 $	61 183 $	57 411 $	45 155 $	36 661 $
PASSIF					
Comptes fournisseurs et autres créditeurs	6 900 $	10 623 $	7 853 $	7 991 $	7 911 $
Obligation découlant d'un contrat de location-financement	255	344	364	354	287
Avantages sociaux	15 592	14 565	20 806	17 410	14 480
	22 747	25 532	29 023	25 755	22 678
CAPITAUX PROPRES					
Capital-actions	–	–	–	–	–
Bénéfices non répartis	36 840	35 651	28 388	19 400	13 983
	36 840	35 651	28 388	19 400	13 983
	59 587 $	61 183 $	57 411 $	45 155 $	36 661 $
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ÉLÉMENTS SUIVANTS (FLUX DE TRÉSORERIE AFFECTÉS AUX ÉLÉMENTS SUIVANTS)					
Activités d'exploitation	5 095 $	6 610 $	9 747 $	6 664 $	10 595 $
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels	(803)	(1 134)	(1 191)	(1 616)	(1 064)
Acquisition de placements	(399)	(380)	(362)	(9 651)	–
Activités financières	(154)	(136)	(114)	(101)	–
Augmentation (diminution) de l'encaisse au cours de l'exercice financier	3 739	4 960	8 080	(4 704)	9 531
Encaisse au début de l'exercice financier	25 829	20 869	12 789	17 493	7 962
Encaisse à la fin de l'exercice financier	29 568 $	25 829 $	20 869 $	12 789 $	17 493 $

6.8 PLAN D'ACTION POUR LA RÉDUCTION DU DÉFICIT

Dans le cadre du budget de 2011, le gouvernement du Canada a introduit le PARD visant à lui permettre de réaliser des économies de coûts. La ministre a transmis à la Société une lettre lui demandant de réaliser un examen afin d'appuyer le PARD. L'objectif du PARD était de réaliser des économies de coûts au cours des trois exercices suivants : 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015. Dans le *discours du Trône de 2013* et la *Mise à jour des projections économiques et budgétaires* (novembre 2013) du ministre des Finances, le gouvernement du Canada a reconduit son engagement à l'égard de la réduction budgétaire en gelant le budget global de fonctionnement fédéral pour 2014-2015 et 2015-2016.

CDC a trouvé un certain nombre de moyens de réduire ses coûts d'exploitation indirects. La Société a estimé qu'elle pouvait économiser près de 2,5 millions de dollars par année – soit environ 7 % de ses coûts d'exploitation indirects, qui s'élevaient à 35,4 millions de dollars pour 2011-2012.

CDC a défini trois catégories d'économies de coûts : les économies sur les opérations, les économies sur les salaires et les avantages sociaux, et les économies à l'échelle de la Société. En ce qui concerne les économies sur les opérations, l'objectif de CDC était de réaliser des gains d'efficience afin de réduire de 5 %, ou de 550 000 $, les coûts de la prestation de ses services. À l'égard des salaires et des avantages sociaux, la Société prévoyait économiser 1,3 million de dollars en modifiant un certain nombre de ses politiques. Enfin, à l'échelle de la Société, CDC proposait d'économiser 650 000 $ en réduisant diverses dépenses. CDC a mesuré les résultats de ces trois initiatives en utilisant les données de 2011-2012 comme référence pour dresser le bilan des économies réalisées dans le cadre du PARD. Le tableau suivant présente les progrès accomplis par CDC relativement à chacune des initiatives proposées par la Société dans le cadre du PARD.

TYPE D'ÉCONOMIES	DESCRIPTION DES MESURES	OBJECTIF	ÉCONOMIES RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
Économies à l'échelle de la Société	CDC a proposé de réduire les coûts externes liés à la formation et au perfectionnement en ramenant le rapport cible de 2,5 % à 2 % des dépenses salariales de base (les coûts externes de formation et de perfectionnement sont une des composantes de l'objectif général en matière de formation et de perfectionnement établi à 4,5 % des coûts salariaux de base). La Société a également proposé de réduire les frais de téléphone cellulaire en utilisant, dans la mesure du possible, l'offre à commandes actuelle du gouvernement. CDC a également proposé de réduire les coûts liés à la réinstallation d'employés, aux audits internes, aux fournitures de bureau et aux voyages d'affaires.	CDC a proposé de réduire de 405 000 $ annuellement les coûts externes liés à la formation et au perfectionnement; de réduire de 60 000 $ les frais de téléphone cellulaire; de réduire de 50 000 $ les coûts liés à la réinstallation d'employés; de réduire de 50 000 $ les dépenses consacrées à l'exécution d'audits internes; de réduire de 50 000 $ les dépenses engagées pour l'achat de fournitures de bureau; et de réduire de 35 000 $ les coûts liés aux voyages d'affaires. Ensemble, ces mesures permettraient de réaliser une économie annuelle d'environ 650 000 $ en frais généraux et d'administration.	Les économies réelles réalisées en 2013-2014, par rapport aux données de référence de 2011-2012, se chiffrent comme suit : • formation et perfectionnement, 332 000 $; • téléphonie cellulaire, 107 000 $; • réinstallation, 301 000 $; • audits internes, 72 000 $; • fournitures de bureau, 159 000 $; • coûts liés aux voyages d'affaires, 116 000 $. Les initiatives lancées à l'échelle de la Société ont permis de réaliser une économie totale de 1,087 million de dollars.	Objectif atteint à 167 %
Économies sur les opérations	CDC s'est engagée à réduire le coût de sa prestation de services au MDN pour ce qui est de la gestion des marchés.	L'objectif de CDC était de réduire de 5 % le coût de la prestation de services par rapport aux coûts réels de 2011-2012. En 2011-2012, le coût de la prestation de services représentait 5,53 % (soit 54,3 millions de dollars) des 982,6 millions de dollars de dépenses liées aux marchés (opérations de déploiement exclues).	En 2013-2014, le coût de la prestation de services représentait 4,97 % (soit 42,9 millions de dollars) des 863,4 millions de dollars de dépenses liées aux marchés. Si le coût de la prestation de services avait représenté 5,53 % des dépenses liées aux marchés, comme en 2011-2012, il se serait chiffré à 47,7 millions de dollars. CDC a réduit de 10,2 % les coûts de sa prestation de services, ce qui représente pour le MDN une économie de 4,86 millions de dollars.	Objectif atteint à 203 % au cours de la deuxième année du plan.

TYPE D'ÉCONOMIES	DESCRIPTION DES MESURES	OBJECTIF	ÉCONOMIES RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
Économies sur les salaires et les avantages sociaux	CDC a proposé la suppression du système d'accumulation des indemnités de retraite futures; la suppression de la politique de remboursement des jours de congé accumulés en trop; l'introduction d'une politique prévoyant la prise volontaire d'un congé sans solde d'une semaine; la mise en œuvre d'une politique prévoyant l'adoption volontaire de la semaine de travail réduite; et la suppression de la prime de bilinguisme et des examens linguistiques. Par ailleurs, en raison d'une réduction des primes liées aux soins de santé, CDC a négocié, en 2012-2013, avec son fournisseur de prestations pour réaliser des économies supplémentaires.	Ces mesures devaient permettre de réaliser une économie de 1,3 million de dollars par rapport aux chiffres de 2011-2012. La plupart des économies concernaient les avantages sociaux. Or, en 2011-2012, les avantages sociaux représentaient 30 % des dépenses salariales.	CDC a mis en œuvre la plupart des mesures d'économie proposées. En 2013-2014, CDC a ramené la proportion des avantages sociaux à 27 % des dépenses salariales, comparativement à 30 % en 2011-2012. Cela représente une économie de 1,82 million de dollars.	Objectif atteint à 140 %

Globalement, dans le cadre du PARD, CDC a réalisé une économie totale de 7,8 millions de dollars au cours de l'exercice 2013-2014. L'objectif de 2,5 millions de dollars que la Société s'était fixé dans le cadre du PARD est donc atteint à 312 %.

Outre les économies proposées dans le PARD, CDC a choisi de maintenir ses taux de facturation pendant la durée du PARD. Ce faisant, la Société a réalisé des économies de 3,8 millions de dollars en 2013-2014. Les économies totales réalisées pendant les deux premiers exercices touchés par le PARD peuvent se résumer comme suit :

ÉCONOMIES RÉALISÉES DANS LE CADRE DU PARD, DE 2012 À 2014

	PAR EXERCICE		TOTAL DES ÉCONOMIES LIÉES AU PARD		ÉCART	
(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2012-2013	2013-2014	OBJECTIF	RÉALISÉES	$	%
Économies à l'échelle de la Société	807 $	1 087 $	1 300 $	1 894 $	594	46 %
Économies sur les salaires et les avantages sociaux	2 400	1 820	2 600	4 220	1 620	62 %
Économies de coûts directs	**3 207**	**2 907**	**3 900**	**6 114**	**2 214**	**57 %**
Économies sur les opérations	2 170	4 860	5 243	7 030	1 787	34 %
Économies liées au maintien des taux de facturation	2 291	3 762	6 053	6 053	–	0 %
Coûts réduits pour le MDN	**4 461**	**8 622**	**11 296**	**13 083**	**1 787**	**16 %**
Économies totales	**7 668 $**	**11 529 $**	**15 196 $**	**19 197 $**	**4 001**	**26 %**

7.0 PERSPECTIVES

L'efficience et la rentabilité sont au premier plan de l'engagement de CDC à l'égard de la prestation de services depuis la création de la Société, en 1951. Ces aspects seront plus importants que jamais au cours de la période de planification à venir. Même si l'économie canadienne est vigoureuse comparativement à celle d'autres pays, il reste que les initiatives de réduction budgétaire dirigées par le gouvernement du Canada ont des répercussions importantes sur la stratégie d'entreprise de CDC.

Une période de changements s'est amorcée pour le MDN et les FAC. Ces organismes se dirigent vers un ralentissement de leur rythme opérationnel étant donné la fin de la mission de combat en Afghanistan. Ils envisagent de nouvelles priorités, comme le maintien

d'une présence et d'une surveillance appropriées dans l'Arctique. Malgré ce contexte, le rendement de CDC s'est maintenu, et la société d'État autonome continue à faire preuve de souplesse quant au soutien offert à ses clients-partenaires.

CDC a pour mandat de fournir des services en matière d'infrastructures et le soutien des biens tout au long de leur cycle de vie, pour assurer la défense du Canada. C'est donc à titre d'organisation de soutien de grands organismes de défense et de sécurité que CDC est appelée à mener ses activités dans une perspective de planification mondiale qui est représentative du contexte opérationnel de ses clients-partenaires. Ainsi, les mêmes facteurs et conditions ayant une incidence sur le Canada globalement et sur les organismes canadiens de défense et de sécurité peuvent influer directement sur la capacité de CDC à s'acquitter de son mandat à long terme.

À l'échelle nationale, les activités de réduction du déficit entreprises par le gouvernement du Canada font partie intégrante de la stratégie financière du pays. Ces activités visent à aider le Canada à maintenir sa prospérité économique à long terme. Parallèlement, l'industrie canadienne de la construction gagne en importance et se complexifie nettement, et on observe une hausse du nombre de projets dont la valeur atteint un milliard de dollars. On observe moins d'entreprises de construction et plus d'investisseurs étrangers, sans compter qu'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée s'annonce. En outre, tous les entrepreneurs doivent se tenir au fait des nouvelles méthodes de gestion de projet et de prestation de services.

Toutes les initiatives stratégiques de CDC sont des initiatives pluriannuelles. Au fur et à mesure qu'elles progresseront, ces initiatives auront une incidence sur la Société tout au long de la période de planification s'échelonnant de 2014-2015 à 2018-2019. La plupart de ces initiatives ont été entreprises au cours d'exercices précédents et passent à la prochaine étape de leur cheminement. Bon nombre d'entre elles ont pour but d'améliorer et d'optimiser les infrastructures de technologie ou les systèmes de gestion des activités existants. Par ailleurs, d'autres initiatives liées à la formation et au perfectionnement, aux médias sociaux, à la responsabilité sociale de la Société et aux communications externes seront entreprises. Compte tenu de la portée de ces initiatives et du fait qu'elles sont axées sur les ressources humaines et les modifications du comportement, les activités de transformation qui s'y rattachent se poursuivront tout au long de la prochaine période de planification et au-delà.

Trois nouvelles initiatives sont prévues pour l'exercice financier à venir. L'une consiste à renforcer le cadre d'intégrité en matière d'approvisionnement de CDC, dont l'un des éléments clés est le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* de CDC. Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* garantit la transparence, la responsabilisation et des normes de conduite éthique élevées dans le cadre de l'approvisionnement en biens et services de CDC. Il établit les attentes quant à la conduite des entrepreneurs durant le processus d'approvisionnement et durant l'exécution de leurs travaux afin de garantir l'intégrité des marchés relatifs à l'infrastructure de défense. Tous les fournisseurs qui présentent une soumission ou qui se voient attribuer des marchés doivent respecter les obligations énoncées dans le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* puisqu'elles font partie intégrante des conditions du marché.

La Société a signé un protocole d'entente avec TPSGC en vue de réaliser des vérifications de l'intégrité des soumissionnaires retenus. Il s'agit d'effectuer des recherches dans une base de données de dossiers provinciaux et dans d'autres sources de données publiques pour vérifier si les entreprises, ou n'importe lequel de leurs employés, ont déjà été reconnues coupables de fraude ou d'une infraction connexe.

CDC a pour objectif de soumettre toutes les entreprises à une vérification avant de leur attribuer des marchés; elle s'assure ainsi que tous les marchés sont attribués à des firmes qui n'ont pas déjà été reconnues coupables de fraude ou d'une infraction connexe, et que tous les entrepreneurs et les experts-conseils respectent le *Code de conduite en matière d'approvisionnement*. Depuis 2013-2014, TPSGC a élargi ses critères visant à déterminer si un soumissionnaire est non conforme à l'égard de la vérification de l'intégrité. CDC n'attribue pas de marchés aux entreprises qui ont déjà été reconnues coupables d'une infraction figurant dans le *Code de conduite en matière d'approvisionnement*.

La deuxième initiative consiste à prendre des mesures en fonction des recommandations découlant de l'audit interne des Services des marchés de CDC. Enfin, la troisième initiative est l'élaboration d'un cadre complet de gestion de l'intégrité de la Société. Cette initiative permettra d'unifier tous les efforts de CDC en vue d'assurer l'intégrité tout au long de ses processus d'approvisionnement.

À l'instar des budgets de tous les organismes du gouvernement du Canada, le budget alloué au portefeuille du MDN a subi des compressions. De plus, le Ministère est visé par le gel des budgets de fonctionnement pour 2014 à 2016. Ces compressions visent à freiner la croissance des dépenses, en misant plus particulièrement sur les gains d'efficacité administrative réalisables dans les secteurs qui ne contribuent pas directement à l'état de préparation opérationnelle du MDN. CDC formule des conseils au MDN, au cas par cas, concernant les secteurs au sein desquels le Ministère pourrait réaliser des économies.

Il est prévu que le budget du MDN consacré aux programmes de dépenses en immobilisations en matière d'infrastructure et d'environnement diminuera légèrement en 2014-2015, puis augmentera légèrement au cours des années suivantes. Le MDN modifie actuellement son mode de gestion des biens immobiliers. Ce renouvellement en matière d'infrastructure et d'environnement a débuté en 2012-2013, lorsqu'un nouveau modèle opérationnel a été approuvé. Auparavant, neuf gardiens étaient responsables de la gestion des biens immobiliers du MDN. Le nouveau modèle opérationnel, qui fait passer le MDN à un modèle centralisé comprenant un seul gestionnaire de portefeuille et quatre gardiens, a été mis en œuvre à la fin de l'exercice 2013-2014. La transformation se poursuivra jusqu'à ce qu'il n'y ait qu'un seul gardien, peut-être au printemps 2016. Il s'agit là d'un processus complexe qui suppose l'évolution des relations, des structures et des cultures. Les objectifs de ce changement consistent à s'assurer que le MDN se concentre sur sa capacité et sa disponibilité opérationnelles, en vue de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité. CDC continuera à appuyer le MDN tout au long du processus de transformation.

CDC prévoit soutenir le MDN et les FAC alors que le gouvernement du Canada poursuit la mise en œuvre de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*. Par exemple, CDC pourrait offrir un soutien aux infrastructures pour ce qui est des projets liés à la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale, ce qui comprend des activités se rapportant aux navires de patrouille de l'Arctique de la Marine royale canadienne. À l'heure actuelle, le principal défi que doit relever CDC est de maintenir sa souplesse pour être en mesure de répondre aux besoins en constante évolution du MDN. CDC doit non seulement respecter ses propres engagements à l'égard de la réduction des coûts, mais elle doit également aider le MDN à respecter ses engagements de même nature sans pour autant compromettre son infrastructure. Toutes les dépenses du gouvernement du Canada sont passées en revue, l'objectif étant d'assurer l'efficacité.

Dans le *Plan d'entreprise de 2012-2013 à 2016-2017*, la Société a cerné et analysé des possibilités d'économie dans les domaines des services de l'entreprise, des initiatives à l'échelle de la Société ainsi que des salaires et avantages sociaux. Elle s'est également engagée à réduire le coût des services qu'elle fournit au MDN et aux FAC en maintenant ses taux de facturation de 2012-2013 à 2014-2015, et elle a trouvé plusieurs mesures visant à réduire de 5 % les coûts des services de gestion des marchés de construction qu'elle offre au MDN et aux FAC.

La Société prévoit que des économies d'environ 4 millions de dollars seront réalisées dans le cadre du PARD en 2014-2015. Les mesures d'économie résultant du PARD ont influé sur la façon dont CDC mène ses activités au quotidien. À CDC, un organisme qui pratique déjà la rationalisation, tous les employés se sont adaptés. Ce processus de transformation touche les employés sous divers aspects. Cependant, la culture d'entreprise de CDC est axée sur la souplesse, et la Société est prête à soutenir le Canada chaque fois qu'elle le peut.

Enfin, selon les prévisions de l'Association canadienne de la construction, il faudra 252 000 nouveaux travailleurs de la construction d'ici 2021, et ce, uniquement pour remplacer ceux qui partiront à la retraite. Dans ce contexte, CDC est bien au fait qu'elle doit continuellement améliorer le milieu de travail qu'elle offre et ses approches en matière de ressources humaines. Voilà qui aidera la Société à être reconnue comme un employeur de choix afin de recruter et de maintenir en poste les meilleurs employés.

7.1 PERSPECTIVES FINANCIÈRES

Comme elle le fait depuis longtemps, CDC adopte une approche conservatrice lorsqu'il s'agit d'établir ses prévisions de croissance. Le dernier *Plan d'entreprise* de la Société indique une diminution des produits d'environ 12 % pour l'exercice 2014-2015, découlant d'une baisse prévue du volume d'activités. En outre, la Société s'est engagée à maintenir ses taux de facturation jusqu'en 2015-2016.

Pour les exercices financiers restants du plan, CDC prévoit que les produits générés par prestations de services augmenteront d'environ 7 % en 2015-2016, 8 % en 2016-2017 et 4 % en 2017-2018, et qu'ils

diminueront ensuite de 4 % en 2018-2019. CDC prévoyait augmenter les taux de facturation de 1 % en 2015-2016, toutefois elle les gardera à 0 % dans le prochain *Plan d'entreprise* afin de soutenir notre engagement continu au PARD. CDC prévoit augmenter les taux de facturation, après avoir été maintenus à leur niveau de 2011-2012 pendant quatre exercices financiers, de 1 % en 2016-2017, de 1,5 % en 2017-2018 et de 1,5 % en 2018-2019. CDC prévoit que les produits générés par prestations de services augmenteront de 7 % en 2015-2016, de 8 % en 2016-2017 et de 4 % en 2017-2018, et qu'ils diminueront ensuite de 4 % en 2018-2019. Ces prévisions reposent sur les projections de CDC relatives aux futures demandes de services du client-partenaire.

En 2014-2015, les charges prévues liées aux salaires et aux avantages sociaux devraient diminuer d'environ 6,9 % par rapport à l'exercice 2013-2014, en raison de la diminution des produits prévue de 12 % et des augmentations de salaire liées à l'inflation et au rendement totalisant 5 %. Pour 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019, l'augmentation prévue des charges liées aux salaires et aux avantages sociaux est respectivement de 4 %, 8 %, 5 % et -1 %. L'augmentation sera attribuable à une combinaison de facteurs, notamment les hausses prévues de l'inflation et les augmentations de salaire dues au mérite, ainsi que les augmentations et diminutions prévues de la taille de l'effectif, conformément à l'évolution prévue des produits générés par prestations de services.

Les charges opérationnelles et administratives pour l'exercice 2014-2015 devraient augmenter d'environ 5,5 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation découlera des augmentations liées à l'inflation et aux initiatives en cours de la Société. Les charges opérationnelles et administratives devraient augmenter de 1 % par année de 2015-2016 à 2018-2019. Les augmentations survenant plus tard au cours de la période de planification sont liées à l'inflation.

La dépréciation et l'amortissement devraient augmenter de 14 % au cours de l'exercice 2014-2015 par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable à l'augmentation prévue des dépenses en immobilisations. Les prévisions de dépenses en immobilisations, comme il en est question plus loin, auront une incidence sur la fluctuation de la dépréciation et de l'amortissement d'un exercice financier à l'autre au cours des exercices restants du plan.

Une perte étendue totale de 5,6 millions de dollars est prévue pour 2014-2015, ce qui représente une baisse de 570 % par rapport au résultat global réel de 1,2 million de dollars en 2013-2014. Cette baisse est attribuable au maintien des taux de facturation au niveau de 2011-2012, et à l'augmentation des charges liées aux salaires et aux avantages sociaux ainsi que des charges opérationnelles et administratives. La perte étendue totale devrait diminuer et passer à 3,7 millions de dollars en 2015-2016 et à 3,3 millions de dollars en 2016-2017, puis augmenter au cours de chacun des exercices restants du plan, pour atteindre 6,4 millions de dollars en 2018-2019. Les pertes prévues visent à ramener l'encaisse et les placements à un niveau optimal, conformément à la politique de gestion de l'encaisse de la Société.

CDC prévoit une augmentation de 197 % des dépenses en immobilisations pour l'exercice 2014-2015 par rapport à l'exercice 2013-2014. Les dépenses prévues seront principalement liées à la mise en place de nouvelles technologies afin d'accroître l'efficacité du personnel, et aux investissements dans les capacités de budgétisation et d'établissement de rapports de la Société. CDC prévoit que les charges diminueront en 2015-2016, augmenteront en 2016-2017, puis demeureront stables au cours des exercices restants du plan, en raison des plans prévus de remplacement d'immobilisations en ce qui a trait à la technologie de l'information, de manière à répartir les charges de façon plus égale au fil des années.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES

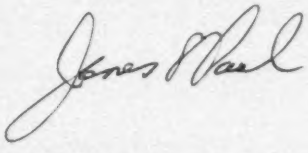
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
	Réel	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Produits générés par prestations de services	**92 909 $**	82 212 $	87 967 $	95 004 $	98 804 $	94 852 $
Revenus de placements	**641**	600	450	400	350	275
Total des produits	**93 550**	82 812	88 417	95 404	99 154	95 127
Salaires et avantages sociaux	**85 288**	79 430	82 629	89 065	93 191	91 843
Opération et administration	**7 054**	7 439	7 513	7 588	7 664	7 741
Dépréciation des immobilisations corporelles	**973**	1 255	1 689	1 781	1 724	1 710
Dépréciation des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	**146**	125	125	125	125	125
Amortissement des actifs incorporels	**202**	120	120	120	120	120
Frais de crédit	**20**	30	30	30	30	30
	93 683	88 399	92 106	98 709	102 854	101 569
Bénéfices (pertes) pour l'exercice	**(133) $**	(5 587) $	(3 689) $	(3 305) $	(3 700) $	(6 442) $
Résultat global	**1 322**	–	–	–	–	–
Résultat global	**1 189**	(5 587)	(3 689)	(3 305)	(3 700)	(6 442)
Dépenses en immobilisations	**803 $**	2 387 $	1 781 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

La direction de la Société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le Conseil d'administration, notamment la production du *Rapport annuel* et des états financiers. Les présents états financiers, approuvés par le Conseil, ont été dressés selon les Normes internationales d'information financière (IFRS), d'après les meilleures estimations et le jugement éclairé de la direction, au besoin. Les données opérationnelles et financières figurant dans le *Rapport annuel* concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie aux systèmes de contrôle comptable interne qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est pertinente et fiable, et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.



James S. Paul
Président et premier dirigeant

Le 5 juin 2014

La direction maintient également des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* ainsi qu'aux statuts et aux règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des activités de la Société. De plus, le Comité de vérification, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration, surveille les travaux d'audit interne de la Société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

L'auditeur externe de la Société, c'est-à-dire le vérificateur général du Canada, est chargé d'auditer les états financiers et de produire son rapport.

Angelo Ottoni
Vice-président, Services de l'entreprise,
et directeur des Finances et trésorier

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À LA MINISTRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA

RAPPORT SUR LES ÉTATS FINANCIERS

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de Construction de défense (1951) Limitée, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2014 et l'état des résultats et autres éléments du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION POUR LES ÉTATS FINANCIERS

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

RESPONSABILITÉ DE L'AUDITEUR

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

OPINION

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Construction de défense (1951) Limitée au 31 mars 2014, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

RAPPORT RELATIF À D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis les principes comptables des Normes internationales d'information financière (IFRS) ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de Construction de défense (1951) Limitée dont j'ai eu connaissance au cours de mon audit des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par action*, ainsi qu'aux statuts et règlements administratifs de Construction de défense (1951) Limitée.

Pour le vérificateur général du Canada,

Marise Bédard

Marise Bédard, CPA, CA
directrice principale

Le 5 juin 2014
Ottawa, Canada

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

AU 31 MARS 2014

(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)	NOTES	2014	2013
ACTIFS			
Trésorerie	5, 8	**29 568 $**	25 829 $
Placements	5, 14	**1 514**	1 206
Comptes clients	5, 9, 20	**16 331**	21 687
Charges payées d'avance et autres actifs courants	10	**903**	718
Actifs courants		**48 316**	49 440
Placements	5, 14	**8 906**	8 908
Immobilisations corporelles	11	**1 567**	1 954
Actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	12	**239**	321
Actifs incorporels	13	**559**	560
Actifs non courants		**11 271**	11 743
Total des actifs		**59 587 $**	61 183 $
PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES			
Comptes fournisseurs et autres créditeurs	5, 16, 20	**6 900 $**	10 623 $
Tranche à court terme – obligation découlant d'un contrat de location-financement	15	**109**	131
Tranche à court terme – avantages sociaux	17	**570**	172
Passifs courants		**7 579**	10 926
Obligation découlant d'un contrat de location-financement	15	**146**	213
Avantages sociaux	17	**15 022**	14 393
Passifs non courants		**15 168**	14 606
Total des passifs		**22 747**	25 532
CAPITAUX PROPRES			
Capital-actions autorisé – 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale			
Émis – 32 actions ordinaires		**–**	–
Bénéfices non répartis		**36 840**	35 651
Total des capitaux propres		**36 840**	35 651
Total des passifs et des capitaux propres		**59 587 $**	61 183 $

Engagements : voir la note 19.
Passifs éventuels : voir la note 22.
Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par le Conseil d'administration le 5 juin 2014.

J M Boyd

John Boyd
Administrateur

Marc Ouellet
Administrateur

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

POUR L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS 2014

(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)	NOTES	2014	2013
Produits générés par prestations de services	20	**92 909 $**	114 541 $
Revenus de placements	7	**641**	598
Total des produits		**93 550**	115 139
Salaires et avantages sociaux		**85 288**	99 262
Charges opérationnelles et administratives	6	**7 054**	8 868
Dépréciation des immobilisations corporelles	11	**973**	1 062
Dépréciation des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	12	**146**	118
Amortissement des actifs incorporels	13	**202**	170
Frais de crédit	18	**20**	23
Total des charges		**93 683**	109 503
Bénéfices (pertes) pour l'exercice		**(133)**	5 636
Autres éléments du résultat global			
Gains actuariels relatifs à l'obligation au titre des avantages sociaux	17	**1 322**	1 627
Résultat global		**1 189 $**	7 263 $

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

POUR L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS 2014

(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)	CAPITAL-ACTIONS	BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES
Solde au 31 mars 2013	– $	35 651 $	35 651 $
Bénéfices (pertes) pour l'exercice		(133)	(133)
Gains actuariels relatifs à l'obligation au titre des avantages sociaux		1 322	1 322
Résultat global		1 189	1 189
Solde au 31 mars 2014	– $	36 840 $	36 840 $

(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)	CAPITAL-ACTIONS	BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES
Solde au 31 mars 2012	– $	28 388 $	28 388 $
Bénéfices (pertes) pour l'exercice		5 636	5 636
Gains actuariels relatifs à l'obligation au titre des avantages sociaux		1 627	1 627
Résultat global		7 263	7 263
Solde au 31 mars 2013	– $	35 651 $	35 651 $

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

POUR L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS 2014

(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)	NOTES	2014	2013
Flux de trésorerie provenant des (affecté aux) activités de fonctionnement			
Bénéfices (pertes) pour l'exercice		**(133) $**	5 636 $
Rajustements pour rapprocher les bénéfices nets pour l'exercice de la trésorerie provenant des activités de fonctionnement			
Charges liées aux avantages sociaux	17	**3 159**	3 095
Paiements des avantages sociaux	17	**(810)**	(7 709)
Dépréciation des immobilisations corporelles	11	**973**	1 062
Dépréciation des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	12	**146**	118
Amortissement des actifs incorporels	13	**202**	170
Amortissement des primes d'investissement		**93**	101
Pertes (profits) sur la vente d'immobilisations corporelles		**17**	(3)
Profits sur la vente d'actifs incorporels et des actifs faisant l'objet de contrat de location-financement		**–**	(14)
Variation des soldes du fonds de roulement hors trésorerie liés au fonctionnement			
Comptes clients		**5 356**	1 125
Charges payées d'avance et autres actifs courants		**(185)**	259
Comptes fournisseurs et autres créditeurs		**(3 723)**	2 770
Flux de trésorerie net provenant des activités de fonctionnement		**5 095**	6 610
Flux de trésorerie provenant des (affecté aux) activités d'investissement			
Acquisition de placements		**(399)**	(380)
Acquisition d'immobilisations corporelles	11	**(602)**	(856)
Acquisition d'actifs incorporels	13	**(201)**	(318)
Produit de la vente d'immobilisations corporelles		**–**	10
Produit de la vente d'actifs incorporels		**–**	30
Flux de trésorerie net affecté aux activités d'investissement		**(1 202)**	(1 514)
Flux de trésorerie affecté aux activités de financement			
Remboursement des obligations découlant d'un contrat de location-financement		**(154)**	(136)
Flux de trésorerie net affecté aux activités de financement		**(154)**	(136)
Augmentation de la trésorerie au cours de la période		**3 739**	4 960
Trésorerie au début de la période		**25 829**	20 869
Trésorerie à la fin de la période	8	**29 568 $**	25 829 $

Renseignements supplémentaires relatifs au flux de trésorerie : voir la note 18.
Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

SAUF INDICATION CONTRAIRE, TOUTES LES SOMMES INDIQUÉES SONT EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS.
AU 31 MARS 2014

NOTE 1 : RÉSUMÉ DES POUVOIRS ET DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Construction de défense (1951) Limitée (« la Société ») a été constituée en 1951 en vertu de la *Loi sur les compagnies*, en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense*, et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Son siège social est situé au 350, rue Albert, à Ottawa (Ontario), Canada. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Depuis 1996, la Société relève du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux (TPSG).

Le mandat de la Société consiste à fournir des services professionnels de même que des services d'approvisionnement, de construction, d'exploitation et d'entretien en appui à la défense du Canada. Depuis les tout débuts, les services de la Société s'adressent surtout, mais pas exclusivement, au ministère de la Défense nationale (MDN). CDC fournit des services au Centre de sécurité des télécommunications Canada. Les produits proviennent de la facturation de frais pour les services fournis.

NOTE 2 : FONDEMENT DE LA PRÉPARATION ET DE LA PRÉSENTATION

Les présents états financiers ont été préparés par la Société selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) publiées par le Conseil des normes comptables (CNC). Ces états financiers sont présentés en dollars canadiens, car le dollar canadien est la monnaie de fonctionnement et de présentation de la Société.

NOTE 3 : PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

3.1 CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

Les conventions comptables importantes que la Société a appliquées lors de la préparation des présents états financiers sont résumées ci-après.

Les états financiers ont été préparés en fonction du coût historique, sauf pour les instruments financiers présentés à leur juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats. Ils ont également été préparés selon les conventions comptables précisées dans les IFRS en vigueur à la fin de la période visée par le rapport (le 31 mars 2014) ou appliquées précédemment par la Société.

Ces conventions comptables ont été appliquées tout au long des périodes présentées dans les états financiers.

3.2 ACTIF ET PASSIF FINANCIERS

Comptabilisation et évaluation initiale

L'actif et le passif financiers sont comptabilisés lorsque la Société devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. L'actif et le passif financiers sont d'abord évalués à leur juste valeur. Les frais de transaction qui découlent directement de l'acquisition ou de l'émission de l'actif et du passif financiers (autres que l'actif et le passif financiers à leur juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats) sont additionnés ou soustraits de la juste valeur de l'actif financier ou du passif financier, suivant le cas, au moment de la comptabilisation initiale. Les frais de transaction découlant directement de l'acquisition de l'actif financier ou du passif financier à sa juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats sont immédiatement comptabilisés dans l'état des résultats.

Classification de l'actif financier

À la prise d'effet, l'actif financier est classifié au coût amorti ou à sa juste valeur.

Un actif financier est admissible à l'amortissement du coût uniquement s'il respecte les deux conditions suivantes :

- l'actif est détenu dans le cadre d'un modèle de gestion dont l'objectif est de posséder des actifs afin de recueillir des flux de trésorerie contractuels;
- les clauses contractuelles de l'actif donnent lieu, à des dates précisées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement au paiement du principal et de l'intérêt sur le principal impayé.

Si un actif financier ne respecte pas ces conditions, il est évalué à sa juste valeur.

La Société évalue le modèle de gestion au niveau de l'actif, puisque cela est plus représentatif de la façon dont les activités sont gérées et dont l'information est fournie à la direction.

En évaluant si un actif est détenu dans le cadre d'un modèle de gestion dont l'objectif est de posséder des actifs afin de recueillir des flux de trésorerie contractuels, la Société tient compte de ce qui suit :

- les politiques et les objectifs établis par la direction relativement à l'actif, et le fonctionnement de ces politiques dans la pratique;
- la méthode d'évaluation du rendement de l'actif par la direction;
- la fréquence de toute vente d'actif prévue;
- la vente de l'actif détenu pendant une période prolongée par rapport à l'échéance contractuelle ou la vente peu après l'acquisition.

L'actif financier détenu aux fins de négociation n'est pas détenu dans le cadre d'un modèle de gestion dont l'objectif est de posséder des actifs afin de recueillir des flux de trésorerie contractuels.

Classification du passif financier

La Société classe le passif financier en fonction de l'évaluation au coût amorti ou à sa juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats.

Évaluation de la juste valeur

La juste valeur est le prix qui serait obtenu pour vendre un actif ou encore qui serait payé pour transférer un passif dans le cadre d'une transaction volontaire entre joueurs dans le marché à la date d'évaluation.

La Société évalue la juste valeur en fonction des prix du marché, dans un marché actif, autant que possible. Si le marché n'est pas actif, la Société établit la juste valeur au moyen de techniques d'évaluation, notamment en se fondant sur des opérations récentes sans lien de dépendance entre des parties averties et consentantes, autant que possible.

La meilleure preuve de la juste valeur d'un instrument financier au moment de la comptabilisation initiale est le prix de vente, c'est-à-dire la juste valeur de la contrepartie donnée ou reçue. Si le prix de vente constitue la meilleure preuve de la juste valeur au moment de la comptabilisation initiale, l'instrument financier est initialement évalué à ce prix.

Détermination et évaluation de la baisse de valeur

À chaque date de clôture, la Société détermine la présence de preuves objectives indiquant que la valeur de l'actif financier reporté au coût amorti a baissé. La valeur d'un actif financier baisse en présence de preuves objectives d'une perte survenue après la comptabilisation initiale de l'actif.

3.3 LIQUIDITÉS

Aux fins du présent état des flux de trésorerie, les liquidités comprennent l'argent en caisse et l'argent à la banque.

3.4 PLACEMENTS

Les placements sont composés d'actifs financiers non dérivés dont l'échéance est fixe, et les paiements auxquels ils donnent lieu sont fixes ou calculables. La Société détient actuellement des obligations cotées et des fonds communs de placement qui sont comptabilisés au prix coûtant et amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les placements détenus sont conformes à la politique approuvée par le Conseil d'administration. Les intérêts créditeurs sont comptabilisés lorsqu'ils sont à recouvrer et sont inclus dans le calcul du revenu pour l'exercice.

3.5 COMPTES CLIENTS

Les comptes clients sont les sommes que les clients doivent payer pour les services offerts par la Société dans le cadre de ses activités courantes. Les comptes clients font partie de la catégorie des actifs courants si le paiement est dû dans l'année. Les comptes clients sont initialement comptabilisés à leur juste valeur. Ils sont ensuite évalués au coût amorti.

La Société ne possède pas de provision pour créances douteuses, puisque tous les comptes clients sont payés par le gouvernement du Canada.

3.6 ACTIFS INCORPORELS

Les logiciels, tant ceux qui sont acquis que ceux qui sont développés à l'interne, utilisés dans le cadre des activités opérationnelles de la Société font partie de ses actifs incorporels. Lorsqu'un logiciel ne fait pas partie intégrante de la machine ou du matériel informatique auxquels il est associé, il est comptabilisé comme un actif incorporel distinct. Ces actifs sont comptabilisés suivant le modèle de coûts, selon lequel les coûts capitalisés font l'objet d'un amortissement constant au cours de leur durée de vie utile estimative. La durée de vie utile estimative d'un logiciel est de trois à 10 ans.

La baisse de valeur des actifs incorporels évalués au prix coûtant est examinée à chaque période de déclaration. La valeur de l'actif baisse lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée, soit de la juste valeur à laquelle on soustrait le coût de vente, soit de la valeur d'usage.

3.7 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET ACTIFS FAISANT L'OBJET D'UN CONTRAT DE LOCATION-FINANCEMENT

Le matériel informatique, le mobilier et les agencements, les améliorations locatives et les actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement sont comptabilisés en fonction du coût moins la dépréciation et les pertes de valeur cumulées. La dépréciation est portée au compte de manière à radier son coût au cours de la durée de vie utile estimative de ces actifs, suivant la méthode de l'amortissement linéaire. On utilise les durées de vie suivantes pour calculer la dépréciation :

MATÉRIEL INFORMATIQUE	3 à 5 ans
MOBILIER ET AGENCEMENTS	5 ans
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	5 à 10 ans
ACTIFS FAISANT L'OBJET D'UN CONTRAT DE LOCATION-FINANCEMENT	5 ans

Les durées de vie utiles estimatives, les valeurs résiduelles et les méthodes de dépréciation font l'objet d'un examen à la fin de chaque exercice financier. Les répercussions de toute modification des estimations sont prises en compte de façon prospective.

Les profits ou les pertes qui découlent de l'élimination ou du retrait d'un élément d'immobilisations corporelles correspondent à la différence entre le produit de la vente et la valeur comptable de l'actif. Ils sont comptabilisés dans l'état des résultats.

Les immobilisations corporelles et les actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement évalués au prix coûtant moins l'amortissement et les pertes de valeur sont examinés à chaque période de présentation de l'information financière, quant à la perte de valeur. La valeur de l'actif baisse lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée, soit de la juste valeur à laquelle on soustrait le coût de vente, soit de la valeur d'usage.

3.8 CONTRATS DE LOCATION

Les contrats de location peuvent être des contrats de location-exploitation ou des contrats de location-financement, en fonction de la substance de l'opération à l'entrée en vigueur du bail. La classification est réévaluée en cas de modification des conditions de location.

Contrats de location-exploitation

Les contrats de location où une grande part des risques et des avantages inhérents à la propriété est conservée par le bailleur sont des contrats de location-exploitation. Les paiements aux termes d'une location-exploitation (nets de toute mesure incitative obtenue par le bailleur) sont comptabilisés dans l'état du résultat global selon la méthode linéaire sur la période de location.

Contrats de location-financement

L'actif détenu aux termes d'un contrat de location-financement est initialement comptabilisé à titre d'actif de la Société à sa juste valeur à l'entrée en vigueur du bail, ou à la valeur actualisée des paiements minimaux de location si elle est moins élevée. Le passif correspondant pour le bailleur est indiqué dans l'état de la situation financière, à titre d'obligation découlant d'un contrat de location-financement.

Les paiements de location sont répartis entre les frais de crédit et la réduction de l'obligation découlant d'un contrat de location-financement, afin d'atteindre un taux d'intérêt constant sur le solde résiduel du passif. Les dépenses liées au crédit sont immédiatement comptabilisées dans l'état des résultats.

3.9 COMPTES FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

Les comptes fournisseurs et autres créditeurs sont l'obligation de payer pour des biens et des services qui ont été obtenus par la Société dans le cadre de ses activités courantes. Les comptes fournisseurs et autres créditeurs font partie de la catégorie des passifs courants si le paiement est dû dans l'année. Ils sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, puis évalués au coût amorti.

3.10 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Les provisions sont des passifs de la Société dont le montant ou l'échéance est incertain. Les provisions sont comptabilisées quand les conditions suivantes se présentent : a) la Société a une obligation légale ou implicite actuelle en raison d'événements passés; b) une sortie de ressources sera vraisemblablement nécessaire pour régler l'obligation; c) le montant peut en être estimé de manière fiable. Si l'une ou l'autre de ces conditions n'est pas respectée, aucune provision ne doit être comptabilisée, et un passif éventuel sera indiqué à la note 22.

3.11 AVANTAGES SOCIAUX

Les employés bénéficient d'indemnités et d'avantages particuliers postérieurs à l'emploi et non liés à la pension. Chaque année, des actuaires indépendants utilisent la méthode de répartition des prestations au prorata des services afin de déterminer, par calcul actuariel, les charges périodiques nettes. Pour ce faire, ils formulent des hypothèses quant aux facteurs tels que le taux d'actualisation relatif aux obligations, la mortalité prévue, le taux d'indemnisation à venir attendu et le taux tendanciel attendu des coûts en matière de soins de santé. Tous les profits et les pertes qui découlent du calcul de la valeur actualisée de l'obligation ayant trait aux prestations déterminées sont comptabilisés immédiatement dans « autres éléments du résultat global » et sont présentés dans l'état du résultat global.

La Société offre aux employés des avantages postérieurs à l'emploi versés après la fin de l'emploi. Les types d'avantages postérieurs à l'emploi comprennent les régimes d'assurance-maladie complémentaire et l'assurance-vie libérée.

Les congés de maladie font partie des autres avantages que la Société offre à ses employés. Les employés accumulent des crédits de congés de maladie qu'ils peuvent utiliser pour s'absenter du travail. Ces crédits (les congés de maladie accumulés) ne sont pas payés à l'employé qui quitte la Société.

3.12 PRESTATIONS DE RETRAITE

Pratiquement tous les employés de la Société participent au régime de pension de retraite de la fonction publique (le « régime »), un régime de pension contributif à prestations déterminées qui a été établi par voie législative et qui est parrainé par le gouvernement du Canada. Les employés et la Société doivent cotiser pour couvrir le coût des prestations pour services courants. En vertu des lois en vigueur, la Société n'a aucune obligation légale ou implicite de verser d'autres prestations pour des services ou des défauts de solvabilité passés du régime. Par conséquent, les cotisations sont comptabilisées en tant que dépenses pour l'exercice durant lequel les employés ont rendu des services, et représentent les obligations totales de pension de la Société.

3.13 COMPTABILISATION DES PRODUITS

La Société ne génère pas de produits par la vente de biens, par les dividendes ou par les droits d'auteur.

Produits générés par prestations de services

Les produits découlent de la prestation de services au client. Ils sont évalués par rapport à la juste valeur de la contrepartie reçue ou recevable pour les services fournis. Les produits sont comptabilisés lorsque leur montant peut être mesuré de manière fiable, que les avantages économiques liés à l'opération profitent à la Société et que les coûts supportés ou à supporter peuvent être mesurés fidèlement.

Les produits découlant d'une entente de prestation de services sont comptabilisés selon la méthode du temps et des matériaux, et au taux convenu, à mesure que les heures de main-d'œuvre sont fournies et que les dépenses sont engagées, et selon la méthode de prix forfaitaire suivant laquelle une somme régulière est facturée au client chaque mois.

Revenus de placements

Les revenus de placements sont comptabilisés selon la comptabilité d'exercice et suivant la méthode du taux d'intérêt effectif.

3.14 FISCALITÉ

En vertu de l'alinéa 149(1)d) de la *Loi sur l'impôt sur le revenu*, la Société n'est pas assujettie à l'impôt sur le revenu des sociétés.

3.15 ADOPTION DE NOUVELLES NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE ET DE NORMES RÉVISÉES

3.15.1 Nouvelles normes, modifications et interprétations en vigueur le 1er avril 2013

Certaines prises de position ont été publiées par l'International Accounting Standards Board (conseil des normes comptables internationales) ou le IFRS Interpretations Committee (comité d'interprétation des Normes internationales d'information financière) et étaient obligatoires pour les périodes comptables ayant débuté le 1er avril 2013 ou ultérieurement. Les nouvelles normes, modifications et interprétations suivantes, adoptées par la Société le 1er avril 2013, touchaient la présentation des soldes et la communication d'information connexe.

IFRS 13 — Évaluation de la juste valeur

L'IFRS 13 définit la juste valeur, établit dans une seule IFRS un cadre de mesure de la juste valeur et exige la divulgation des mesures de la juste valeur. Cette norme a été appliquée prospectivement à partir du 1er janvier 2013. Son adoption obligatoire n'a pas eu de grandes répercussions sur les états financiers de la Société.

Modifications de l'IAS 19 — Avantages du personnel

Les modifications de l'IAS 19 ont eu peu de répercussions sur l'évaluation du passif de la Société et n'ont nécessité que la communication d'information supplémentaire.

3.15.2 Adoption précoce des nouvelles normes, modifications et interprétations en vigueur le 1er avril 2013

IFRS 9 Instruments financiers (IFRS 9)

La Société a choisi d'appliquer l'IFRS 9, ***Instruments financiers*** (modifiée en novembre 2013) avant la date prescrite. La Société a appliqué cette IFRS de façon rétrospective à compter de la date où elle a appliqué les IFRS pour la première fois, soit le 1er avril 2010 (note 5).

L'IFRS 9 définit deux principales catégories d'évaluation des actifs financiers : le coût amorti et la juste valeur. Un actif financier est évalué à un coût amorti s'il est détenu dans le cadre d'un modèle de gestion dont l'objectif est de posséder des actifs afin de recueillir des flux de trésorerie contractuels, et que les clauses contractuelles de l'actif donnent lieu, à des dates précisées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement au paiement du principal et de l'intérêt sur le principal impayé. Tous les autres actifs financiers sont évalués à leur juste valeur.

En ce qui concerne les instruments de capitaux propres qui ne sont pas détenus aux fins de négociation, l'IFRS 9 permet de choisir de manière irrévocable, pour chaque placement, de présenter les modifications de la juste valeur par rapport au placement dans « autres éléments du résultat global ». Les dividendes de tels placements sont généralement comptabilisés dans l'état des résultats.

L'IFRS 9 exige que les répercussions des modifications du risque de crédit lié au passif indiqué à sa juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats soient présentées dans « autres éléments du résultat global », à moins que cela ne crée ou ne creuse un écart comptable entre les profits et les pertes. Dans ce cas, tous les profits et les pertes relatifs à ce passif sont présentés dans l'état des résultats.

3.15.3 Normes, modifications et interprétation n'ayant pas encore été mis en application

La Société a examiné des prises de position sur la comptabilité (nouvelles ou révisées) qui ont été publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) [conseil des normes comptables internationales], mais qui ne sont pas encore en application et qui n'ont pas été adoptées de manière précoce, afin d'en évaluer l'incidence sur la Société. Il n'y a eu aucune modification ni aucune interprétation publiée par l'IASB et l'Interpretations Committee [Comité d'interprétation] qui serait susceptible d'avoir une incidence sur la Société dans l'avenir.

NOTE 4 : ESTIMATIONS COMPTABLES CRITIQUES

En vertu des conventions comptables de la Société, décrites à la note 3, la direction doit émettre des jugements, faire des estimations et formuler des hypothèses concernant la valeur comptable de l'actif et du passif qu'il n'est pas facile de déterminer à partir d'autres sources. Les estimations et les hypothèses connexes sont fondées sur l'expérience passée et d'autres facteurs jugés pertinents. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Les estimations et les postulats comptables sont examinés de façon régulière. Les révisions des estimations comptables sont comptabilisées au cours de la période de révision si la modification a une incidence sur cette période uniquement, ou elles sont comptabilisées au cours de la période de révision et des périodes à venir si la modification a une incidence sur les périodes actuelles et à venir.

4.1 DÉPRÉCIATION ET AMORTISSEMENT

La Société examine l'estimation de la durée de vie des immobilisations corporelles, des actifs incorporels et des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement à la fin de chaque exercice financier. Cet examen a révélé qu'aucun changement n'a été nécessaire au cours de la période visée par le présent rapport.

4.2 AVANTAGES SOCIAUX

La Société offre des avantages sociaux pour couvrir les régimes d'assurance-maladie complémentaire, l'assurance-vie et les prestations de congé de maladie. La détermination des charges et des obligations associées aux avantages sociaux exige le recours à des hypothèses au sujet de facteurs comme les taux d'actualisation relatifs à l'évaluation des obligations, le taux de mortalité, le taux d'indemnisation à venir et les tendances des coûts en matière de soins de santé. Puisque la détermination des charges et des obligations associées aux avantages sociaux exige le recours à de telles hypothèses, l'incertitude relative à l'évaluation est inhérente au processus d'évaluation actuarielle. Les résultats réels peuvent être différents des résultats estimés en fonction de ces hypothèses. Se reporter à la note 17 pour obtenir de plus amples renseignements.

NOTE 5 : CLASSIFICATION DES ACTIFS ET DES PASSIFS FINANCIERS

	JUSTE VALEUR SELON L'ÉTAT DES RÉSULTATS	JUSTE VALEUR SELON LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	COÛT AMORTI	VALEUR COMPTABLE TOTALE
AU 31 MARS 2014				
Trésorerie	**29 568 $**	**– $**	**– $**	**29 568 $**
Placements	**–**	**–**	**10 420**	**10 420**
Comptes clients	**–**	**–**	**16 331**	**16 331**
Autres actifs courants	**–**	**–**	**24**	**24**
Actifs financiers	**29 568**	**–**	**26 775**	**56 343**
Créditeurs	**–**	**–**	**1 690**	**1 690**
Charges à payer	**–**	**–**	**1 607**	**1 607**
Obligation découlant d'un contrat de location-financement	**–**	**–**	**255**	**255**
Passifs financiers	**– $**	**– $**	**3 552 $**	**3 552 $**

	JUSTE VALEUR SELON L'ÉTAT DES RÉSULTATS	JUSTE VALEUR SELON LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	COÛT AMORTI	VALEUR COMPTABLE TOTALE
AU 31 MARS 2013				
Trésorerie	25 829 $	– $	– $	25 829 $
Placements	–	–	10 114	10 114
Comptes clients	–	–	21 687	21 687
Autres actifs courants	–	–	17	17
Actifs financiers	25 829	–	31 818	57 647
Créditeurs	–	–	3 767	3 767
Charges à payer	–	–	2 593	2 593
Obligation découlant d'un contrat de location-financement	–	–	344	344
Passifs financiers	– $	– $	6 704 $	6 704 $

La trésorerie, les comptes clients, les autres actifs courants ainsi que les comptes fournisseurs et autres créditeurs sont présentés selon la valeur comptable, car la valeur comptable correspond approximativement à la juste valeur. La juste valeur des placements est indiquée à la note 14.

5.1 RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier ne respecte pas ses obligations selon les modalités de l'instrument financier. La valeur comptable des actifs financiers assujettis au risque de crédit au 31 mars 2014 était de 56 343 $ (au 31 mars 2013, elle était de 57 647 $), ce qui représente l'exposition maximale de la Société au risque de crédit. La Société n'utilise pas de dérivés de crédit ni d'instruments similaires pour atténuer ce risque; par conséquent, l'exposition maximale correspond à la pleine valeur comptable ou à la valeur nominale de l'actif financier. La Société réduit au minimum le risque de crédit lié à la trésorerie en ne confiant ses liquidités qu'à des établissements financiers de bonne réputation et de qualité. La Société n'est pas réellement exposée au risque de crédit lié aux comptes clients, car tous les comptes clients sont payés par le gouvernement du Canada. Exception faite des sommes exigibles du MDN et d'autres ministères, il n'y a pas de concentration de comptes clients avec un client particulier. Compte tenu des taux de défaut de paiements observés dans le passé et de l'analyse chronologique des comptes clients figurant à la note 9 (comptes clients), la Société juge inutile une provision pour créances douteuses. Les autres actifs courants sont les soldes liés aux avances de voyage des employés et aux prêts aux employés pour l'achat d'un ordinateur. Les charges payées d'avance ne font pas partie des autres actifs courants.

5.2 RISQUE D'ILLIQUIDITÉ

Le risque d'illiquidité est le risque qu'une entité ait des difficultés à honorer ses obligations associées à des passifs financiers. Au 31 mars 2014, la valeur comptable des passifs financiers pour les comptes fournisseurs et autres créditeurs et les obligations découlant de contrats de location était de 3 552 $ (au 31 mars 2013, elle était de 6 704 $), ce qui représente l'exposition maximale de la Société. La Société gère son risque d'illiquidité en contrôlant et en supervisant son flux de trésorerie provenant de ses activités de fonctionnement et de ses activités de placement prévues. Le risque d'illiquidité est faible puisque la Société n'a pas d'instrument d'emprunt et que ses flux de trésorerie proviennent de services qu'elle fournit au gouvernement du Canada. L'analyse selon les échéances qui figure à la note 16 montre que le risque est faible parce que presque toutes les obligations sont courantes. De plus, au 31 mars 2014, les actifs financiers de la Société excédaient ses passifs financiers de 52 791 $ (au 31 mars 2013, les actifs excédaient les passifs de 50 943 $).

Les échéances contractuelles des passifs financiers figurent dans le tableau ci-après, y compris les paiements d'intérêts estimés.

AU 31 MARS 2014	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS	SIX MOIS OU MOINS	PLUS DE SIX MOIS
Créditeurs	1 690 $	1 690 $	1 690 $	– $
Charges à payer	1 607	1 607	1 607	–
Obligations découlant d'un contrat de location-financement	255	274	66	208
Passifs financiers	3 552 $	3 571 $	3 363 $	208 $

AU 31 MARS 2013	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS	SIX MOIS OU MOINS	PLUS DE SIX MOIS
Créditeurs	3 767 $	3 767 $	3 767 $	– $
Charges à payer	2 593	2 593	2 593	–
Obligations découlant d'un contrat de location-financement	344	373	74	299
Passifs financiers	6 704 $	6 733 $	6 434 $	299 $

5.3 RISQUE DU MARCHÉ

Le risque du marché est le risque que la juste valeur ou que les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison de variations des cours du marché. Le risque du marché comprend trois types de risque : risque de change, risque de taux d'intérêt et autre risque de prix. Les actifs et passifs financiers de la Société ne sont exposés à aucun risque de change ni à aucun autre risque de prix du fait de leur nature et de leurs caractéristiques sous-jacentes.

La Société est exposée aux fluctuations des taux d'intérêt en ce qui concerne les placements qu'elle détient. Au 31 mars 2014, tous les placements, qui totalisaient 10 420 $, étaient constitués d'instruments à taux d'intérêt fixe (au 31 mars 2013, ces placements totalisaient 10 114 $). Les fluctuations des taux d'intérêt pourraient avoir des répercussions négatives sur la juste valeur de ces instruments; la direction compte toutefois les détenir jusqu'à leur échéance. La Société a établi que le risque à cet égard n'était pas important.

NOTE 6 : CHARGES OPÉRATIONNELLES ET ADMINISTRATIVES

CHARGES OPÉRATIONNELLES ET ADMINISTRATIVES	2014	2013
Loyer	**2 141 $**	2 302 $
Formation et perfectionnement des employés	**1 263**	1 559
Services professionnels	**887**	1 793
Entretien des logiciels	**645**	620
Téléphonie et communications des données	**617**	672
Déplacements	**441**	575
Services de bureau, fournitures et matériel de bureau	**413**	490
Impression et papeterie	**146**	181
Réinstallation d'employés	**143**	178
Services à la clientèle et communications	**111**	129
Mobilier et équipement	**52**	86
Affranchissement et transport de marchandises	**50**	60
Matériel informatique	**42**	53
Frais d'adhésion et abonnements	**25**	42
Autres	**78**	128
	7 054 $	**8 868 $**

NOTE 7 : REVENUS DE PLACEMENTS

	2014	2013
INTÉRÊTS PROVENANT DES :		
Dépôts bancaires	**309 $**	304 $
Placements	**332**	294
	641 $	598 $

NOTE 8 : TRÉSORERIE

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
Fonds en banque	**29 568 $**	25 829 $

Il n'y a aucune restriction quant à l'encaisse.

NOTE 9 : COMPTES CLIENTS

Les comptes clients sont entièrement payés par les parties apparentées (voir la note 20).

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
Comptes clients	**16 331 $**	21 687 $

Le classement chronologique des comptes clients était le suivant.

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
Exigibles	**8 364 $**	12 325 $
En souffrance (de 0 à 30 jours)	**7 892**	8 688
En souffrance (de 31 à 60 jours)	**34**	521
En souffrance (de 61 à 90 jours)	**–**	–
En souffrance (91 jours et plus)	**41**	153
	16 331 $	21 687 $

NOTE 10 : CHARGES PAYÉES D'AVANCE ET AUTRES ACTIFS COURANTS

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
Charges payées d'avance	**230 $**	549 $
Autres créances	**649**	152
Avances de voyage	**18**	2
Avances aux employés	**6**	15
	903 $	718 $

NOTE 11 : IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
Coût	5 760 $	7 885 $
Moins : Dépréciation cumulée	4 193	5 931
Valeur comptable nette	**1 567 $**	**1 954 $**
VALEUR COMPTABLE NETTE PAR CLASSE D'ACTIF		
Matériel informatique	1 339 $	1 440 $
Mobilier et agencements	153	294
Améliorations locatives	75	220
Valeur comptable nette	**1 567 $**	**1 954 $**

Les changements relatifs aux immobilisations corporelles sont présentés dans le tableau ci-après.

	MATÉRIEL INFORMATIQUE	MOBILIER ET AGENCEMENTS	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	TOTAL
COÛT				
Solde au 31 mars 2012	**3 292 $**	**1 903 $**	**1 844 $**	**7 039 $**
Plus : Ajouts	763	56	37	856
Moins : Aliénations	10	–	–	10
Solde au 31 mars 2013	**4 045 $**	**1 959 $**	**1 881 $**	**7 885 $**
Plus : Ajouts	528	9	65	602
Moins : Aliénations	1 398	1 329	–	2 727
Solde au 31 mars 2014	**3 175 $**	**639 $**	**1 946 $**	**5 760 $**

Les changements relatifs à la dépréciation cumulée sont présentés dans le tableau ci-après.

	MATÉRIEL INFORMATIQUE	MOBILIER ET AGENCEMENTS	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	TOTAL
DÉPRÉCIATION CUMULÉE				
Solde au 31 mars 2012	**1 944 $**	**1 534 $**	**1 394 $**	**4 872 $**
Plus : Dépréciation	664	131	267	1 062
Moins : Aliénations	3	–	–	3
Solde au 31 mars 2013	**2 605 $**	**1 665 $**	**1 661 $**	**5 931 $**
Plus : Dépréciation	625	138	210	973
Moins : Aliénations	1 394	1 317	–	2 711
Solde au 31 mars 2014	**1 836 $**	**486 $**	**1 871 $**	**4 193 $**

Aucune baisse de valeur des immobilisations corporelles n'a été observée.

NOTE 12 : ACTIFS FAISANT L'OBJET D'UN CONTRAT DE LOCATION-FINANCEMENT

Les photocopieurs multifonction, loués par la Société dans le cadre d'un accord de financement, constituent les actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement.

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
Coût	**683 $**	690 $
Moins : Dépréciation cumulée	**444**	369
Valeur comptable nette	**239 $**	321 $

Les changements relatifs aux actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement sont présentés dans le tableau ci-après.

	TOTAL
COÛT	
Solde au 31 mars 2012	**610 $**
Plus : Ajouts	116
Moins : Aliénations	36
Solde au 31 mars 2013	**690 $**
Plus : Ajouts	65
Moins : Aliénations	72
Solde au 31 mars 2014	**683 $**

Les changements relatifs à la dépréciation cumulée sont présentés dans le tableau ci-après.

	TOTAL
DÉPRÉCIATION CUMULÉE	
Solde au 31 mars 2012	**287 $**
Plus : Dépréciation	118
Moins : Aliénations	36
Solde au 31 mars 2013	**369 $**
Plus : Dépréciation	146
Moins : Aliénations	71
Solde au 31 mars 2014	**444 $**

Aucune baisse de valeur des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement n'a été observée.

NOTE 13 : ACTIFS INCORPORELS

Les logiciels achetés par la Société sont les actifs incorporels de la Société.

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
Coût	**967 $**	4 555 $
Moins : Amortissement cumulé	**408**	3 995
Valeur comptable nette	**559 $**	560 $

Les changements relatifs aux actifs incorporels sont présentés dans le tableau ci-après.

	TOTAL
COÛT	
Solde au 31 mars 2012	**4 267 $**
Plus : Ajouts	318
Moins : Aliénations	30
Solde au 31 mars 2013	**4 555 $**
Plus : Ajouts	201
Moins : Aliénations	3 789
Solde au 31 mars 2014	**967 $**

Les changements relatifs à l'amortissement cumulé sont présentés dans le tableau ci-après.

	TOTAL
AMORTISSEMENT CUMULÉ	
Solde au 31 mars 2012	**3 839 $**
Plus : Amortissement	170
Moins : Aliénations	14
Solde au 31 mars 2013	**3 995 $**
Plus : Amortissement	202
Moins : Aliénations	3 789
Solde au 31 mars 2014	**408 $**

Aucune baisse de valeur des actifs incorporels n'a été observée.

NOTE 14 : PLACEMENTS

Les placements se composent d'obligations du Canada, des provinces et de sociétés, ayant un taux d'intérêt fixe de 2,50 à 6,15 %, ainsi que de fonds communs de placement ayant un taux d'intérêt variable. Les années d'échéance des obligations, qui sont destinées à être détenues jusqu'à l'échéance, peuvent aller de 2014 à 2027. Les fonds communs de placement peuvent être liquidés sur demande. Les valeurs comptables, comptabilisées au coût après amortissement et évaluées à la juste valeur de ces placements, sont présentées dans le tableau ci-après.

Il est possible d'établir la juste valeur des placements a) en fonction des prix du marché (non ajustés), dans des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques [niveau 1]; b) en fonction de données autres que celles correspondant au niveau 1, en ce qui concerne l'actif ou le passif, et qui sont observables directement (c'est-à-dire les prix) ou indirectement (c'est-à-dire des données dérivées des prix) [niveau 2]; c) en fonction de données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données observables du marché (données non observables) [niveau 3]. La juste valeur des placements de la Société est établie en fonction des prix du marché dans des marchés actifs, ce qui correspond au niveau 1.

La tranche à court terme des placements de la Société est constituée d'instruments venant à échéance au cours des 12 prochains mois.

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
VALEUR COMPTABLE AU COÛT APRÈS AMORTISSEMENT		
Obligations	**10 414 $**	9 809 $
Fonds communs de placement	**6**	305
	10 420 $	10 114 $

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
Tranche à court terme	**1 514 $**	1 206 $
Tranche à long terme	**8 906**	8 908
	10 420 $	10 114 $

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
JUSTE VALEUR		
Obligations	**10 788 $**	10 354 $
Fonds communs de placement	**6**	305
	10 794 $	10 659 $

NOTE 15 : OBLIGATION DÉCOULANT D'UN CONTRAT DE LOCATION-FINANCEMENT

Au 31 mars 2014, la valeur comptable de l'obligation découlant d'un contrat de location-financement était de 255 $ (au 31 mars 2013, elle était de 344 $) pour les photocopieurs multifonctions détenus aux termes d'un contrat de location-financement. La Société a ajouté 65 $ en obligations découlant d'un contrat de location-financement au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2014, et 116 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2013.

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
Tranche à court terme	**109 $**	131 $
Tranche à long terme	**146**	213
Obligation découlant d'un contrat de location-financement	**255 $**	344 $

Les contrats de location sont d'une durée de cinq années, à compter de l'entrée en vigueur du bail. Les taux d'intérêt pour les obligations découlant d'un contrat de location-financement sont déterminés à la date du contrat et varient de 1 à 29 % par année. Le rapprochement des paiements minimaux de location est présenté dans le tableau ci-après.

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
PAIEMENTS MINIMAUX DE LOCATION		
Dans l'année	**120 $**	147 $
Dans deux à cinq ans	**154**	226
	274	373
Moins : Frais de crédit compris dans les paiements de location		
Dans l'année	**11**	16
Dans deux à cinq ans	**8**	13
	19	29
Obligation découlant d'un contrat de location-financement	**255 $**	344 $

Aucun contrat de location-financement ne comporte de loyer conditionnel. Aucun paiement de sous-location n'était exigé pour les contrats de location-financement au moment d'établir l'état de la situation financière de la Société. Les contrats ne comportent aucune modalité relative au renouvellement, aux options d'achat et aux clauses d'indexation, et aucune restriction n'est imposée par les contrats de location conclus.

NOTE 16 : COMPTES FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

Les comptes fournisseurs et autres créditeurs de la Société comprennent principalement des sommes impayées pour les achats qui ont trait aux activités de la Société, les charges à payer pour les vacances et les heures supplémentaires des employés, la paie ainsi que les taxes de consommation. La période de crédit pour les comptes fournisseurs est habituellement de 30 jours.

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
Créditeurs	**1 690 $**	3 767 $
Vacances et heures supplémentaires cumulées	**2 857**	3 266
Charges à payer	**1 607**	2 593
Taxes à la consommation à payer	**746**	997
	6 900 $	10 623 $

Voici une analyse chronologique des créditeurs.

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
Moins d'un mois	**1 684 $**	3 693 $
D'un à trois mois	**6**	73
De trois à six mois	**–**	1
	1 690 $	3 767 $

Les créditeurs comprennent les soldes des opérations entre apparentés. (Voir également la note 20.)

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
Transactions avec des tiers	**1 655 $**	3 672 $
Opérations entre apparentés	**35**	95
	1 690 $	3 767 $

NOTE 17 : AVANTAGES SOCIAUX

17.1 AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI ET AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Les avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme représentent le passif de la Société relativement au coût estimatif des congés de maladie de ses employés, des indemnités de retraite de certains employés qui prennent leur retraite, de même que des prestations de soins de santé et d'assurance-vie pour son personnel à la retraite. Ce régime d'avantages sociaux n'est pas capitalisé et ne comporte donc pas d'actifs, ce qui entraîne un déficit du régime égal à l'obligation au titre des indemnités constituées.

	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2013
Provision totale pour avantages sociaux	**15 592 $**	14 565 $
Moins : Tranche courante	**570**	172
	15 022 $	14 393 $

Au cours des prochains exercices financiers, le taux d'accroissement du coût des soins de santé devrait excéder de 2,5 % le taux annuel d'inflation. La dernière évaluation actuarielle de la provision pour les avantages sociaux des employés a été réalisée le 1er avril 2014, et la prochaine évaluation actuarielle est prévue en avril 2015.

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour l'évaluation des régimes d'indemnités de retraite et des avantages non liés à la pension de la Société sont les suivantes.

	2014	2013
Taux d'actualisation de l'obligation ayant trait aux indemnités projetées	**4,65 %**	4,35 %
Taux moyen des augmentations générales de salaire	**3,50 %**	3,50 %
Taux prévu d'accroissement du coût des soins de santé	**5,00 %**	5,00 %
Taux ultime d'accroissement du coût des soins de santé	**5,00 %**	5,00 %
Année où le taux ultime d'accroissement du coût des soins de santé sera atteint	**2014**	2013
Projections de mortalité	**CPM2014**	Up94@2020
Échelle relative à l'amélioration des taux de mortalité	**B1-2014**	AA
Âge à la retraite	**62**	62

Les mouvements de la valeur actualisée de l'obligation ayant trait aux prestations déterminées au cours du présent exercice sont les suivants.

	2014	2013
Valeur de l'obligation à l'ouverture	**14 565 $**	20 806 $
Coût des services rendus	**2 489**	2 730
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	**670**	797
Gain relatif au règlement des prestations	**–**	(432)
Paiement des avantages sociaux	**(810)**	(7 709)
(Gains)/pertes actuariels calculés à partir des hypothèses démographiques	**2 136**	–
(Gains)/pertes actuariels calculés à partir des hypothèses financières	**(3 458)**	(1 627)
Valeur de l'obligation ayant trait aux prestations à la clôture	**15 592 $**	14 565 $

Les (gains)/pertes actuariels calculés à partir des hypothèses démographiques comprennent les répercussions des modifications des taux de mortalité, lesquels constituent l'une des principales hypothèses démographiques utilisées dans le calcul de la valeur de l'obligation au titre des avantages sociaux. L'Institut canadien des actuaires a publié de nouvelles tables de mortalité en février 2014 (Tables de mortalité 2014 avec échelle d'amélioration CPM B), ce qui a eu pour effet d'accroître le passif relativement aux avantages sociaux postérieurs au départ à la retraite des employés.

Les gains actuariels calculés à partir des hypothèses financières comprennent les rajustements attribuables à l'effet du taux d'actualisation appliqué à l'obligation au titre des avantages sociaux et les rajustements en fonction de l'expérience.

Les sommes relativement à ces régimes à prestations déterminées, qui sont comptabilisées dans les bénéfices et les pertes pour l'exercice, sont les suivantes.

	2014	2013
Coût des services rendus	**2 489 $**	2 730 $
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	**670**	797
Gain relatif au règlement des prestations	**–**	(432)
Charges liées aux avantages sociaux	**3 159 $**	3 095 $

Analyse de sensibilité

Même si l'analyse ne tient pas compte de l'entière distribution des flux de trésorerie prévus au titre de ce régime, elle fournit une approximation de la sensibilité des hypothèses indiquées.

Il est raisonnable de s'attendre à ce que les possibles changements à la date de clôture à l'une des hypothèses actuarielles pertinentes, les autres hypothèses demeurant constantes, aient eu une incidence sur l'obligation au titre des avantages sociaux définie, selon les montants indiqués ci-après.

	AUGMENTATION (DIMINUTION) DE L'OBLIGATION AU TITRE DES AVANTAGES SOCIAUX	
	AUGMENTATION DE 1 %	DIMINUTION DE 1 %
Taux d'actualisation pour l'obligation au titre des avantages sociaux définie : 4,65 %	(2 722) $	3 688 $
Taux moyen des augmentations générales de salaire : 3,50 %	38 $	(36) $
Taux prévu d'accroissement du coût des soins de santé : 5 %	3 543 $	(2 676) $

La Société prévoit payer 2 200 $ en 2015 (comparativement à 2 489 $ en 2014) pour le coût des services rendus relativement aux avantages sociaux des employés.

17.2 PRESTATIONS DE RETRAITE

Presque tous les employés de la Société participent au régime de pensions de retraite de la fonction publique (le « régime »), un régime de pension contributif à prestations déterminées qui a été établi par voie législative et qui est parrainé par le gouvernement du Canada. Les employés et la Société doivent y cotiser. Le président du Conseil du Trésor du Canada détermine le montant des cotisations de l'employeur en se fondant sur un multiple des cotisations exigées des employés. Le taux de cotisation général en vigueur à la fin de l'exercice était de 12,08 % (11,84 % en 2013). Des cotisations totalisant 8 093 $ (9 267 $ en 2013) ont été comptabilisées à titre de charge de l'exercice en cours.

En vertu d'une obligation légale, le gouvernement du Canada est tenu de verser les prestations relatives au régime. Les prestations de retraite s'accumulent généralement sur une période maximale de 35 années à un taux de 2 % par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par la moyenne des cinq meilleures années consécutives de rémunération. Les prestations de retraite sont coordonnées avec les prestations du Régime de pensions du Canada/Québec, et elles sont indexées à l'inflation.

NOTE 18 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES RELATIFS AUX FLUX DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNELS

	2014	2013
Intérêts sur les contrats de location-financement	**20 $**	23 $
Intérêts perçus sur les dépôts bancaires	**309 $**	304 $
Intérêts perçus sur les placements	**403 $**	380 $

NOTE 19 : ENGAGEMENTS EN VERTU DE CONTRATS DE LOCATION

La Société loue des locaux à bureaux pour accomplir ses activités et ainsi répondre aux besoins des clients. La Société a conclu des contrats de cooccupation de locaux par des membres du personnel du MDN et de la Société, qui peuvent ainsi regrouper leurs activités de prestation de services. Les loyers de cooccupation sont perçus auprès du MDN.

AU 31 MARS 2014	LOYERS DE LA SOCIÉTÉ	LOYERS DE COOCCUPATION	TOTAL
Du 1er avril 2014 au 31 mars 2015	**1 491 $**	**2 279 $**	**3 770 $**
Du 1er avril 2015 au 31 mars 2016	**1 733**	**2 139**	**3 872**
Du 1er avril 2016 au 31 mars 2017	**1 077**	**178**	**1 255**
Du 1er avril 2017 au 31 mars 2018	**851**	**–**	**851**
Après le 1er avril 2018	**709**	**–**	**709**
	5 861 $	**4 596 $**	**10 457 $**

AU 31 MARS 2013	LOYERS DE LA SOCIÉTÉ	LOYERS DE COOCCUPATION	TOTAL
Du 1er avril 2013 au 31 mars 2014	1 794 $	3 082 $	4 876 $
Du 1er avril 2014 au 31 mars 2015	437	2 942	3 379
Du 1er avril 2015 au 31 mars 2016	395	2 802	3 197
Du 1er avril 2016 au 31 mars 2017	191	242	433
Après le 1er avril 2017	–	–	–
	2 817 $	9 068 $	11 885 $

Après la clôture de l'exercice, la Société a signé un nouveau contrat de location. Voici la valeur de la location pour les périodes futures : 72 $, du 1er avril 2014 au 31 mars 2015; 123 $ annuellement, du 1er avril 2015 au 31 mars 2016 et du 1er avril 2016 au 31 mars 2018; et 191 $ à compter du 1er avril 2018.

NOTE 20 : OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS ET SOLDES

La Société est apparentée à tous les ministères et organismes, ainsi qu'à toutes les sociétés d'État, du gouvernement du Canada en raison de la propriété commune. La Société fait affaire avec ces entités dans le cours normal des activités s'inscrivant dans son mandat. Ces opérations sont évaluées à la juste valeur, c'est-à-dire au montant réel de la contrepartie donnée ou reçue pour les services fournis. Les produits générés par prestations de services de la Société, qui se chiffrent à 92 909 $ (114 541 $ en 2013), proviennent en totalité des services qu'elle a fournis au MDN. Dans la région de la capitale nationale, TPSGC gère les installations du MDN et verse des fonds à la Société pour qu'elle embauche des entrepreneurs chargés de fournir des services touchant l'infrastructure.

La Société a engagé des dépenses auprès d'autres ministères du gouvernement du Canada. Le total de ces opérations s'élevait à 190 $ (309 $ en 2013).

Conformément à un protocole d'entente conclu entre le MDN et la Société, le MDN doit fournir des locaux à bureaux sans frais au personnel de la Société fournissant des services dans les bases et au sein des escadres du MDN, ainsi qu'à d'autres emplacements. Si des locaux à bureaux ne sont pas fournis et si le personnel de la Société offrant des services ne peut occuper une installation du MDN, les coûts de logement sont recouvrés à titre de frais remboursables ou à même le taux horaire fixé pour les services fournis.

	Au 31 mars 2014	Au 31 mars 2013
CRÉANCES SUR :		
Ministère de la Défense nationale	**14 881 $**	19 727 $
Agence de logement des Forces canadiennes	**1 145**	892
Centre de la sécurité des télécommunications Canada	**194**	3
Services partagés Canada	**100**	–
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**11**	1 065
	16 331 $	21 687 $
DETTES ENVERS :		
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**35**	94
Environnement Canada	**–**	1
	35 $	95 $

20.1 RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL DE GESTION CLÉ

Le personnel de gestion clé comprend les personnes – dont les administrateurs de la Société – ayant le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de contrôler les activités de l'entité, directement ou indirectement.

	2014	2013
Avantages à court terme	**2 302 $**	2 478 $
Avantages postérieurs à l'emploi	**73**	81
	2 375 $	2 559 $

NOTE 21 : GESTION DU CAPITAL

En ce qui a trait à la gestion de son capital, la Société a pour objectifs de préserver sa capacité d'assurer la continuité de son exploitation et de remplir son mandat, de générer les fonds suffisants pour répondre à ses besoins prévus en matière d'exploitation et de capital, et de s'acquitter de ses obligations financières à mesure qu'elles deviennent exigibles.

Pour déterminer le montant des réserves en trésorerie qu'elle doit constituer pour les besoins de son exploitation, la Société évalue les risques liés à la planification et au fonctionnement qui sont inhérents à ses activités, en particulier le risque associé aux variations imprévues possibles du budget ou du calendrier des dépenses relatives aux projets de construction du MDN. Elle surveille en permanence ses niveaux de trésorerie et tient compte des excédents ou des déficits qui peuvent à l'occasion se produire pendant certaines périodes d'exploitation dans la détermination des tarifs de facturation de services futurs. Le capital de la Société est composé de ses bénéfices non répartis.

NOTE 22 : PASSIFS ÉVENTUELS

22.1 RÉCLAMATIONS FONDÉES EN DROIT

Le nombre et la valeur des réclamations contractuelles qui sont en instance devant les tribunaux illustrent bien les efforts que déploie la Société pour régler les différends contractuels. Au 31 mars 2014, huit réclamations étaient en cours, pour une valeur totalisant 7,7 millions de dollars. À titre comparatif, 15 réclamations, dont la valeur totalisait 10,2 millions de dollars, étaient en cours au 31 mars 2013.

Conformément au protocole d'entente établi entre le MDN et la Société, le MDN accepte les risques juridiques et financiers associés aux réclamations qui découlent de marchés intervenus entre un tiers et la Société. Le risque financier associé aux réclamations contractuelles n'a donc aucune répercussion financière sur la Société. Par conséquent, la Société ne juge pas nécessaire d'inscrire dans ses états financiers une provision liée aux réclamations fondées en droit.